Panteia
Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Investeren in duurzame inzetbaarheid

Rol van werkgevers en werknemers met lage sociaal economische status

referentie nummer	BR/C11428/2015/0002
publicatie	18 februarii 2016

Voorwoord

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft aan Panteia de opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar de wijze waarop werkgevers investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage sociaal economische status en onder welke voorwaarden zij dit doen. Het ministerie wil onder andere aan de hand van de resultaten van dit onderzoek duurzame inzetbaarheid van werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt verder agenderen en stimuleren.

Voor het onderzoek dat de basis vormde van dit rapport hebben we eerst een literatuurstudie gedaan en secundaire analyses uitgevoerd op data van de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA, uitgevoerd door TNO) en de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, uitgevoerd door het CBS en TNO). Daarna hebben we een groot aantal interviews gehouden met brancheorganisaties, bedrijven en werknemers. Wij willen alle respondenten heel hartelijk bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek. Ook gaat een woord van dank uit naar de commissie die het onderzoek begeleidde: Piet Venema en Mea Bhagwandin.

Het onderzoek is uitgevoerd door Martin Belder, Patricia Honcoop, Sonja van der Kemp, Lizzy Königs en Bram van Riezen onder leiding van ondergetekende.

Mirjam Engelen

Panteia

Inhoudsopgave

Samenvatting

Doelstelling en onderzoeksvragen

Het ministerie van SZW wil meer inzicht onder welke voorwaarden werkgevers al dan niet investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage sociaal-economische status (SES). Belangrijke indicatoren voor sociaaleconomische status zijn opleidingsniveau, beroepsstatus en de hoogte van het inkomen. In dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van opleidingsniveau en inkomen.
Voorop staat: dé werknemer met een lage sociaal economische status bestaat natuurlijk niet. Deze groep werknemers is qua achtergrond erg divers. Het zijn zowel jonge als oude werknemers, zowel mannen als vrouwen en zowel autochtonen als allochtonen. De groep heeft wel met elkaar gemeen dat zij allen een laag inkomen hebben en daarnaast meestal niet beschikken over een startkwalificatie (we spreken van een startkwalificatie bij een afgeronde opleiding op minimaal MBO-2 niveau).
Op basis van deze kenmerken is 13% van de beroepsbevolking in de leeftijdscategorie 25–45 jaar laagopgeleid en bij de 45–65 jarigen is dat 24%. Mensen met een lage SES zijn bovendien gemiddeld minder gezond en leven minder lang dan mensen met een hogere SES.[1]
Dit onderzoek moet worden gezien in het bredere kader van de doelstelling om de duurzame inzetbaarheid van werknemers met lage SES te agenderen en te stimuleren.

De hoofdvraag van het onderzoek is:

Onder welke voorwaarden gaan werkgevers investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES, en welke maatregelen kunnen zij hiervoor inzetten?

Onderzoeksmethoden

Er is voor het beantwoorden van deze onderzoeksvragen gebruik gemaakt van verschillende methoden:

- Een literatuuronderzoek.
- Er hebben secundaire analyses op de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, uitgevoerd door het CBS en TNO) en de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA, uitgevoerd door TNO) plaatsgevonden om een algemeen beeld van de investeringen in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES te kunnen schetsen.
- De kern van het onderzoek bestond uit casestudies bij zestien organisaties uit vier verschillende branches: Thuiszorg, Kantines/Catering, Schoonmaak en Voedingsindustrie. Bij deze bedrijven hebben semi-gestructureerde interviews met werkgever en met werknemers met een lage SES plaatsgevonden. In totaal is gesproken met 29 werknemers bij zestien verschillende bedrijven van verschillende grootte.

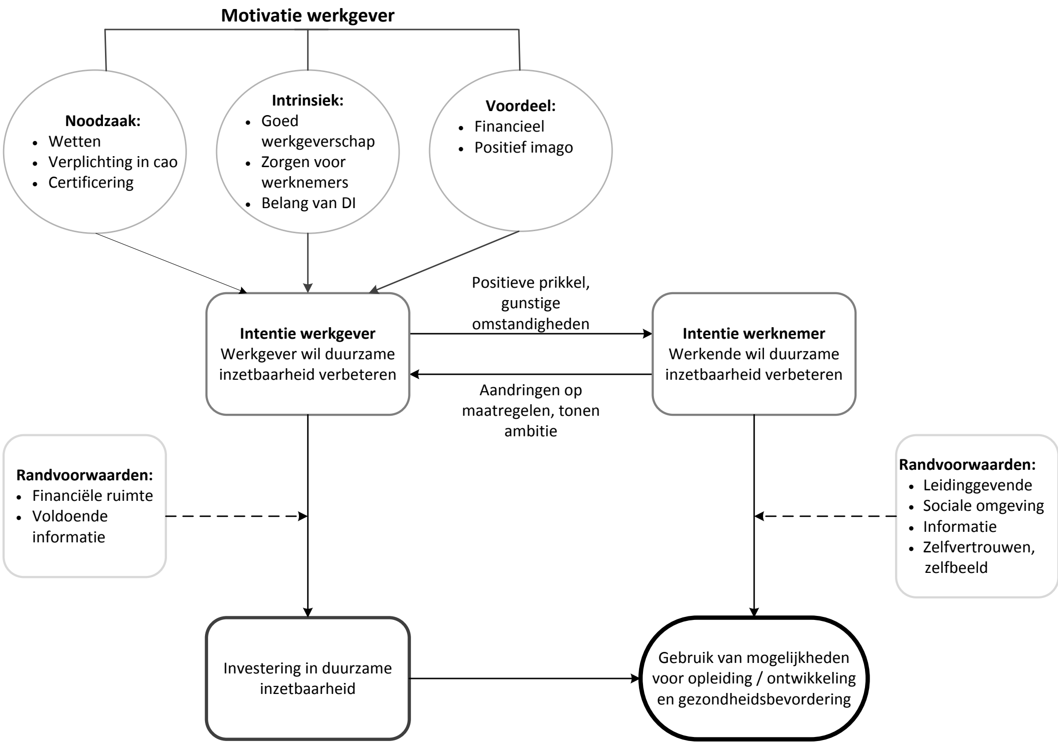
Theoretisch kader

Het literatuuronderzoek biedt een eerste inzicht in factoren die het wel of niet investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES

[1] De sociaaleconomische status staat voor de positie van mensen op de maatschappelijke ladder met het daaraan verbonden aanzien en prestige. Het begrip is verbonden aan de verdeling van kennis, arbeid en bezit over de bevolking. Opleiding, hoogte van het inkomen en beroepsstatus zijn daarom de belangrijkste indicatoren die worden gebruikt voor de sociaal economische status. Gezondheid heeft een relatie met de sociaal economische status maar is geen geschikte indicator om deze status vast te stellen.

beïnvloeden. Er is op basis van de literatuurstudie een model ontwikkeld (figuur 1) waarin de wisselwerking tussen werkgevers en werknemers centraal staat.

Figuur 1 Factoren die het investeren in duurzame inzetbaarheid beïnvloeden



Werkgevers

Uit de literatuur blijkt dat er drie categorieën factoren zijn die de intentie van werkgevers om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers beïnvloeden: <u>noodzaak, intrinsiek en voordeel</u>. Specifiek voor werknemers met een lage SES lijkt de investeringsintentie van werkgevers voornamelijk bepaald te worden door het financiële voordeel van de investering. Dit voordeel wordt bij werknemers met een lage opleiding lager ingeschat dan bij hoger opgeleiden.
Of werkgevers, wanneer ze de intentie hebben, ook daadwerkelijk investeren hangt af van een aantal randvoorwaarden. De belangrijkste daarvan is dat er <u>financiële ruimte</u> moet zijn, maar ook de aanwezigheid en toegankelijkheid van <u>informatie over de mogelijkheden</u> zijn van belang. Wat betreft werknemers met een lage SES: werkgevers kunnen ook afzien van investeren omdat ze de indruk hebben dat de werknemers er niet op zitten te wachten. Dit komt voornamelijk voor bij scholingsmogelijkheden voor werknemers met een lage SES.

Werknemers met een lage SES

Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Het is voor werkgevers niet alleen minder aantrekkelijk in werknemers met een lage SES te investeren, de werknemers hebben zelf ook last van allerlei belemmeringen ten aanzien van scholing. Het gaat hierbij onder andere om scholingsangst, het gebrek aan basiscompetenties als taalvaardigheid, een lagere bereidheid tot het volgen van scholing in de eigen tijd en het niet inzien van het belang van scholing. Dit maakt dat ze minder om scholing vragen, maar ook minder gebruik maken van het aanbod dat er wel is. De attitude en motivatie van de

werknemers zelf is cruciaal voor het daadwerkelijke investeren in hun duurzame inzetbaarheid.

Samenspel tussen werkgevers en werknemers
Er vindt interactie plaats tussen werkgevers en werknemers. Dat betekent dat werknemers kunnen vragen om investeringen, maar ook dat de motivatie van werknemers door de werkgever kan worden beïnvloed. In meerdere rapporten wordt de beïnvloeding van werkgevers richting werknemers als belangrijkste aanbeveling genoemd: werknemers met een lage SES hebben vaak een extra duwtje nodig. De directe leidinggevende kan hier een cruciale rol in spelen.

Secundaire analyse op databestanden

De bevindingen uit de literatuur zijn getoetst door secundaire analyses uit te voeren op bestaande gegevens over werkgevers en werknemers in Nederland, vanuit de WEA en de NEA. De analyse naar investeren in duurzame inzetbaarheid van werknemers zijn uitgesplitst in investeringen in opleiding en investeringen in (maatregelen die bijdragen aan) gezondheid.

Investering in opleiding
De analyses van de NEA en de WEA met betrekking tot investering door werkgevers in de opleiding van laagopgeleid personeel laten zien dat deze investeringen zowel gestimuleerd als gelimiteerd worden door de financiële of bedrijfseconomische belangen van individuele organisaties. Waar veel van werknemers wordt gevraagd, in termen van moeilijkheidsgraad en/of in termen van werkdruk, wordt relatief vaak geïnvesteerd. De meest plausibele verklaring hiervoor is dat de productiviteit van werknemers door opleiding wordt verbeterd en dat de kwaliteit van het geleverde werk wordt verbeterd. Waar echter investeringen in werknemers een risico lopen zich niet terug te betalen, lijken werkgevers terughoudender te zijn: werknemers bij wie een groter risico bestaat dat ze slechts voor kortere tijd voor de organisatie werken of bij wie een groter risico bestaat op uitval door ziekte maken een kleinere kans op het volgen van een opleiding.

Aansluiting bij een O&O-fonds vergroot de kans dat bedrijven in opleiding investeren substantieel. O&O-fondsen stellen middelen beschikbaar die werkgevers kunnen inzetten om werknemers op te leiden. Bovendien, omdat de financiering van opleidingen via O&O-fondsen collectief plaatsvindt (in plaats van dat een individuele werkgever de volledige kosten van een opleiding betaalt), neemt het O&O-fonds deels een belemmering om te investeren weg: werkgevers zijn wellicht terughoudend om te investeren in de opleiding van werknemers uit angst voor het vertrek van die medewerker naar een concurrent. Wanneer financiering van opleiding collectief is geregeld door werkgevers binnen een branche, is het opleiden van een werknemer een minder grote en daarom minder risicovolle investering.

Ook de omvang van organisaties blijkt duidelijk samen te hangen met de mate waarin bedrijven in opleiding investeren. Grote bedrijven beschikken vaker over de financiële middelen om programma’s te financieren op het gebied van opleiding en bieden meer mogelijkheden voor personeel laag in de organisatie om na het volgen van een opleiding door te stromen binnen de organisatie.

Ten slotte stellen we vast dat ook morele en/of idealistische motivaties voor werkgevers een rol spelen bij het investeren in opleiding. Waar werkgevers meer door morele/idealistische overwegingen worden gedreven dan zuiver bedrijfseconomische

overwegingen zijn ze eerder bereid te investeren in de opleiding van laaggeschoolde werknemers.

Investeren in gezondheid
Investering in gezondheid hangt sterk samen met het bewustzijn van specifieke arbeidsrisico's: de aanwezigheid van lichamelijke belasting en hoge werkdruk hangt sterk samen met investering in gezondheid. Dit zou eveneens kunnen worden gezien als een investering die voortkomt uit bedrijfseconomische motieven: productiviteitsverlies en uitval als gevolg van ziekte vormen een zeer concreet bedrijfseconomisch risico voor werkgevers.

Aansluiting bij een O&O-fonds speelt eveneens een significante rol, hoewel deze rol deels overlapt met het effect van de omvang van de organisaties. Daarnaast heeft het de aansluiting bij een brancheorganisatie eveneens een positief effect. De verklaring voor deze effecten zoeken wij in de eerste instantie in de informerende functie die deze organisaties hebben op het gebied van gezondheid in relatie tot werkomstandigheden. Relatief kleine bedrijven zijn voor de ontwikkeling van kennis en beleid op het gebied van gezondheid en gezondheidsinterventies aangewezen op externe organisaties. Grote bedrijven hebben vaker de beschikking over de mensen en middelen om zelfstandig kennis en beleid op dit gebied te ontwikkelen.

Ten slotte zien we dat waar het investeren in gezondheid aangaat, idealisme en de algemene visie op werkgeverschap binnen organisaties van belang zijn. Waar de doelstellingen van de werkgevers zich niet beperken tot economische of financiële overwegingen op de korte termijn, is investering in gezondheid waarschijnlijker. En waar men nadrukkelijk naar een vorm van sociaal werkgeverschap nastreeft naast economisch succes, is investering in gezondheid eveneens waarschijnlijker.

Casestudies: Motieven en belemmeringen voor werkgevers

Ter aanvulling op de kwantitatieve analyses zijn casestudies uitgevoerd bij 16 organisaties in vier sectoren met relatief veel werknemers met een lage SES (schoonmaak, kantines en catering, thuiszorg en levensmiddelenindustrie). Hieruit concluderen we het volgende.

Investeren in opleiding
We zien dat werkgevers mogelijkheden bieden voor scholing van laagopgeleid personeel als ze daarvan een voordeel zien voor de organisatie en er financiële ruimte is voor investeringen. Men ziet doorgaans vooral een voordeel voor de organisatie als er ook doorgroeimogelijkheden zijn voor werknemers of als de eisen aan werknemers toenemen. Het belangrijkste voordeel voor de werkgever is dat de kwaliteit van het personeel bijdraagt aan de kwaliteit van het product of de dienstverlening.

In de praktijk constateren werkgevers dat scholing op een hoger niveau van de vakopleiding of voor een leidinggevende functie maar voor een klein deel van de werknemers is weggelegd. Dit zijn degenen die de motivatie en competenties hebben om een hogere functie te vervullen. Voor het overige personeel is de scholing vaak beperkt tot trainingen op het vlak van verplichtingen op basis van regelgeving (zoals HACCP (voedselveiligheidssysteem) of bedrijfshulpverlening (BHV)) of op het vlak van arbeidsomstandigheden (zoals een tiltraining of agressietraining). Dergelijke trainingen worden soms gevolgd via een O&O-fonds in de branche.

De wens om een goede werkgever te zijn en te zorgen dat het personeel gezond en met plezier kan werken, stimuleert de werkgever om scholing aan te bieden. De werkgevers benoemen vaak dat de laagopgeleide werknemers weinig gemotiveerd zijn voor het volgen van scholing. Hierdoor is het gebruik van de opleidingsmogelijkheden die er zijn doorgaans beperkt. De werkgevers verschillen wel in de mate waarin zij vinden dat ze hun werknemers hierin actief stimuleren.

Het 'extra duwtje' dat werknemers met een lage SES volgens de literatuur nodig hebben, wordt door werkgevers maar weinig gegeven. Het aanbod is vaak algemeen voor alle werknemers, er worden weinig specifieke maatregelen ingezet voor werknemers met een lage SES. Het beste lijkt hierin te worden geslaagd door verplichte opleidingen op branche- of organisatieniveau, die specifiek zijn toegespitst op de doelgroep. Bij interne opleidingen is het echter wel de vraag welke waarde deze heeft voor de werknemer als hij bij een andere werkgever wil gaan werken. Werkgevers nemen er vaak makkelijk genoegen mee dat de laagopgeleide werknemers weinig gemotiveerd zijn om aan opleidingen deel te nemen.

De rol van het O&O-fonds, die naar voren komt uit de secundaire analyses, zien we ten dele terug in de casestudies. In de schoonmaakbranche is er een duidelijk effect van de gezamenlijke inzet op scholing van werknemers. In andere branches is de rol van een O&O fonds voor de organisaties die we hebben gesproken echter beperkt. Sommigen maken wel eens gebruik van een training op het vlak van arbeidsomstandigheden, maar de meeste organisaties weten niet wat er op brancheniveau wordt gedaan.

Investeren in gezondheid
Bij investeringen in de gezondheid van het personeel spelen deels andere afwegingen een rol. Het investeren in arbeidsomstandigheden door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen en letten op werkhouding en veiligheid, worden doorgaans als vanzelfsprekend gezien. In basisopleidingen en interne opleidingen is dit altijd een punt van aandacht. Werkgevers vinden het belangrijk hierin te investeren om ziekteverzuim te voorkomen (om de kosten van de loondoorbetalingsplicht bij ziekte te beperken) en de productiviteit van werknemers te verhogen. Ook hier speelt de intrinsieke motivatie van de werkgever om een goede werkgever te zijn een rol. De financiële ruimte van de organisatie is in sommige gevallen een belemmering.
Bij het bevorderen van een gezonde leefstijl van het personeel is het beeld heel anders. Veel werkgevers zien dit niet als hun taak en willen vooral ook niet te belerend zijn richting het laagopgeleid personeel. Soms nemen ze kleine maatregelen, zoals het beschikbaar stellen van fruit voor het personeel of het organiseren van een informatiebijeenkomst. Voor het bevorderen van een gezonde leefstijl is de belangrijkste belemmering dat de werkgever dit niet als zijn taak ziet en/of niet belerend wil zijn richting het personeel. Werkgevers die wel aandacht besteden aan leefstijl constateren dat het gebruik van de mogelijkheden onder laagopgeleid personeel beperkt is.

Overigens gelden de motivaties en belemmeringen voor een groot deel voor al het personeel van de organisaties, en niet alleen voor de laagopgeleide werknemers. Werkgevers zien vooral op het vlak van scholing bij een groot deel van de laagopgeleide werknemers minder motivatie.

Als we kijken naar het theoretisch model in figuur 1, kunnen we constateren dat de bevindingen uit de casestudies daar goed bij aansluiten.

De rol van informatie die in het model is benoemd, zien we in de casestudies niet duidelijk terug. Veel werkgevers (met uitzondering van startende ondernemingen) vinden dat ze geen informatie nodig hebben over duurzame inzetbaarheid. Dit betekent overigens niet per definitie dat extra informatie niet zinvol kan zijn, maar wel dat werkgevers beperkt openstaan voor deze informatie. Dit kan komen omdat ze weinig knelpunten ervaren in de huidige situatie.

Casestudies: Werknemers met een lage SES

Voorop staat: dé werknemer met een lage sociaal economische status bestaat natuurlijk niet. Deze groep werknemers is qua achtergrond erg divers. Het zijn zowel jonge als oude werknemers, zowel mannen als vrouwen en zowel autochtonen als allochtonen. De groep heeft wel met elkaar gemeen dat zij allen een laag inkomen hebben en daarnaast meestal niet beschikken over een startkwalificatie (we spreken van een startkwalificatie bij een afgeronde opleiding op minimaal MBO-2 niveau).

De meeste werknemers met een laag opleidingsniveau die we hebben gesproken, denken niet of weinig na over hun eigen duurzame inzetbaarheid. Dit geldt ongeacht achtergrondkenmerken als leeftijd, geslacht of etniciteit.
Als men reden heeft om aan te nemen dat de functie in de toekomst voor een deel gaat verdwijnen, door automatisering of andere omstandigheden, zet dit sommigen aan tot nadenken. Ook het fysiek zware werk zet vooral oudere werknemers soms aan het denken over de toekomst. Zij zetten dit echter in beperkte mate om in actie. Degenen die een opleiding willen volgen, weten meestal wel hoe ze dit kunnen aankaarten bij hun werkgever. Toch vinden sommigen dit lastig, uit onzekerheid of omdat ze denken dat de werkgever toch niet wil bijdragen.
Een deel van de werknemers heeft niet zoveel op met opleidingen en zal er dus niet zelf voor kiezen aan een opleiding deel te nemen.

Wat betreft de gezondheid, vinden werknemers het goed dat de werkgever zorgt voor goede arbeidsomstandigheden. Dit vinden ze ook een taak voor de werkgever. Op het gebied van leefstijl, zien ze geen rol voor de werkgever. Werknemers gaan er meestal wel vanuit dat de werkgever zal zoeken naar een oplossing als er knelpunten zijn in de gezondheid.

Conclusie

Door beperkte motivatie van werknemers met een lage SES en weinig vragen van hun kant aan de werkgever, is de 'sense of urgency' voor de werkgever om te werken aan duurzame inzetbaarheid van deze werknemers laag. Een gebrek aan financiële middelen en het ontbreken van doorstroommogelijkheden binnen de organisatie zijn daarnaast belangrijke beperkende randvoorwaarden.

Er is bij veel geïnterviewde werkgevers wel een zekere bereidheid tot investeringen, maar werkgevers koppelen dit sterk aan de eigen motivatie van de werknemers. Omdat deze laag is, zijn de werkelijke investeringen beperkt.
Werkgevers die initiatieven ontplooien gericht op duurzame inzetbaarheid, constateren dat het gebruik van de mogelijkheden beperkt is. Werkgevers hebben weinig handvatten om dit te verbeteren, en gaan vaak ook niet op zoek, omdat ze weinig knelpunten ervaren in de huidige situatie.

De sterkste prikkels voor de werkgever zijn daarmee, naast de intrinsieke motivatie, de verplichtingen in regelgeving en cao's en de kosten van het ziekteverzuim. Daarom wordt door werkgevers vrijwel altijd ingezet op goede arbeidsomstandigheden. Soms

zoeken werkgevers ook naar mogelijkheden om de kans op of de kosten van verzuim te beperken in het sluiten van de arbeidscontracten, bijvoorbeeld door kleinere contracten te bieden. Scholing wordt vooral geboden als het een voordeel heeft voor de organisatie of om aan vereisten van buitenaf te voldoen. In de praktijk maakt een beperkte groep werknemers hier gebruik van. O&O-fondsen kunnen de mate waarin investeringen worden gedaan in scholing sterk beïnvloeden.

De aandacht voor leefstijl op de werkvloer is bij zowel werkgevers als werknemers nog in beperkte mate geaccepteerd. Werkgevers willen werknemers niet betuttelen en werknemers maken weinig gebruik van mogelijkheden die worden geboden.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Er zijn redenen om zorgen te hebben over de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES. Bij werkgevers lijkt er weinig urgentie te zijn om te investeren in duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES, terwijl er tekenen zijn dat hun arbeidsmarktpositie steeds verder onder druk komt te staan. Daarom laat de directie Gezond en Veilig Werken van het ministerie van SZW onderzoeken welke factoren een rol spelen bij de bereidheid van werkgevers om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van deze doelgroep.

1.2 Duurzame inzetbaarheid

Definitie

Allereerst is het belangrijk duurzame inzetbaarheid te definiëren. In dit onderzoek zal de meest gehanteerde definitie worden gebruikt, die van Prof. Dr. Jac van der Klink c.s.:

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.[2]

Uit deze definitie volgt een drietal conclusies:

- Het doel van duurzame inzetbaarheid is dat werknemers doorlopend over **mogelijkheden en voorwaarden** om te blijven werken beschikken. Het gaat hier dus over de afstemming tussen de mogelijkheden en capaciteiten van werknemers en de eisen die het werk en de werkomgeving stellen.
- Werknemers hebben hier zelf een belangrijke verantwoordelijkheid in: ze dienen over een **attitude en motivatie** te beschikken die hen in staat stelt deze mogelijkheden en voorwaarden te benutten.
- Duurzame inzetbaarheid is een **contextueel begrip**. Mensen zijn inzetbaar binnen de context van het werk. Duurzame inzetbaarheid beschrijft niet slechts een kenmerk van een individu, maar de interactie tussen dat individu en zijn werk.[3] Zowel het individu als het werk zijn aan verandering onderhevig en beiden zijn van invloed op de duurzame inzetbaarheid van de werkende. Duurzame inzetbaarheid is daarom niet slechts de verantwoordelijkheid van de werknemer, maar ook van de werkgever.

De mogelijkheden en voorwaarden om te blijven werken kunnen in gevaar gebracht worden door kwalificatieveroudering. Dit is het proces waarbij de mogelijkheden en capaciteiten van de werkende steeds minder overeen komen met de eisen die het werk aan hem stelt.
Kwalificatieveroudering kan bijvoorbeeld worden veroorzaakt door slijtage: door ouderdom of letsel (fysiek of mentaal) is de werkende niet meer in staat zijn werk goed te doen Ook is het mogelijk dat de vaardigheden van de werkende afnemen,

---

[2] Prof. Dr. J.J.L. van der Klink et al. Duurzaam inzetbaar: werk als waarde
[3] Schaufeli (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. In: Schouten & Nelissen (2011). Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland. Zaltbommel: Thema

bijvoorbeeld doordat hij bepaalde vaardigheden weinig gebruikt.[4]
Duurzame inzetbaarheid beschrijft een interactie tussen een individu en zijn werk. Het werk zelf kan dus ook een oorzaak zijn van kwalificatieveroudering. De functie-eisen kunnen veranderen of de vraag naar een bepaalde functie kan afnemen, waardoor wat de werknemer kan niet meer overeen komt met wat op de arbeidsmarkt gevraagd wordt.[5]

Investeren in duurzame inzetbaarheid
Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers, concludeerden we zojuist. Duurzaam inzetbaar blijven gaat niet vanzelf: zowel de werkgever als de werknemer dient erin te investeren.
Omdat kwalificatieveroudering meerdere oorzaken kan hebben, zijn er ook meerdere manieren waarop geïnvesteerd kan worden in duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek onderscheiden we grofweg twee paden voor het investeren in duurzame inzetbaarheid:

- Scholing en opleiding
  Hierbij kan gedacht worden aan omscholing en bijscholing. Deze investeringsrichting gaat over het op peil houden en uitbreiden van de vaardigheden van de werkende.
- Fysieke en mentale gezondheid
  Dit investeringspad richt zich met name op het voorkomen van slijtage, bijvoorbeeld door het voeren van gezondheidsbeleid en het aanpakken van arborisico's. Daarnaast kan bij investeren in fysieke en mentale gezondheid ook gedacht worden aan het bevorderen van sport of beweging onder werknemers, als onderdeel van het stimuleren van een gezonde leefstijl.

Het belang van duurzame inzetbaarheid
Het is vanuit verschillende perspectieven belangrijk om werknemers duurzaam inzetbaar te houden. Op microniveau is het voor de werknemers zelf van belang deel te kunnen blijven nemen aan het werkende leven en zo in een inkomen te kunnen voorzien. Op mesoniveau is het voor werkgevers belangrijk dat werknemers breed inzetbaar zijn en blijven. Werknemers moeten kunnen meebewegen met de veranderende eisen die het werk aan hen stelt en indien nodig of wenselijk in staat zijn ander werk te vinden. Op macroniveau, vanuit maatschappelijk oogpunt, is het van belang dat burgers nu en in de toekomst in gezondheid kunnen participeren.
Duurzame inzetbaarheid is een contextueel begrip en wordt dan ook beïnvloed door veranderingen op de arbeidsmarkt. Er is momenteel sprake van drie grote trends op de arbeidsmarkt die het denken over duurzame inzetbaarheid urgent, maar ook complex maken.

- Ten eerste is er sprake van vergrijzing. In reactie daarop is de AOW-leeftijd verhoogd. Mensen moeten langer doorwerken en dat kan alleen wanneer hun vaardigheden actueel blijven en hun gezondheid in orde.
- Daarnaast vindt er flexibilisering en diversificatie van arbeidsrelaties plaats. Het aandeel van werknemers met vaste contracten neemt af, terwijl het aantal flexibele contracten, uitzendkrachten en zzp'ers toeneemt.
- Tot slot verandert ook de aard van het werk, mede door technologische veranderingen. De verwachting is dat veel banen in het middensegment zullen

[4] Blatter (red) (2014). Duurzame inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau. Hoofddorp: TNO.
[5] De duurzame inzetbaarheid van werknemers kan niet alleen in gevaar worden gebracht door kwalificatieveroudering, maar ook door motivatieveroudering. Motivatieveroudering staat voor het afnemen van de match tussen wat de werkende uit zijn werk wil halen en de eisen die het werk stelt. Hierbij kan gedacht worden aan het belangrijker worden van het kunnen combineren van werk en zorg naarmate iemand ouder wordt (Schaufeli, 2011).

verdwijnen, waardoor de onderkant van de arbeidsmarkt waarschijnlijk geconfronteerd zal worden met verdringing door middelbaar opgeleiden.

Werknemers met een lage SES

Dit onderzoek richt zich op werknemers met een lage sociaaleconomische status (SES), één van de meest kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.[6] Bovendien behoeven werknemers met een lage SES wat betreft duurzame inzetbaarheid extra aandacht.[7] De sociaaleconomische status wordt gebruikt om de positie van mensen in de sociale stratificatie te bepalen. Mensen met een lage SES staan dus onderaan de maatschappelijke ladder. Belangrijke indicatoren voor sociaaleconomische status zijn opleidingsniveau, beroepsstatus en de hoogte van het inkomen. Werknemers met een lage SES zijn niet in het bezit van een startkwalificatie (en hebben dus niet een afgeronde opleiding op minimaal MBO-2 niveau) en hebben een laag inkomen.[8]
Mensen met een lage SES zijn gemiddeld minder gezond en leven minder lang dan mensen met een hogere SES.[9] Deze sociaaleconomische gezondheidsverschillen zijn terug te voeren op twee mechanismen:

- Een lage sociaaleconomische status leidt via 'tussenliggende factoren' tot een slechtere gezondheid. De tussenliggende factoren zijn risicofactoren voor ziekte en sterfte die vaker voorkomen in de lagere sociaaleconomische groepen, zoals een relatief ongezondere leefstijl, minder gunstige werk- en woonomstandigheden en minder effectieve zorg.
- Een slechte gezondheidstoestand leidt via negatieve effecten op opleiding en werk tot een lagere sociaaleconomische status.[10]

Duurzame inzetbaarheid gaat over zowel scholing en opleiding als over mentale en fysieke gezondheid. Er is vastgesteld dat werknemers met een lage SES qua scholing en opleiding achterblijven bij de overige werknemers[11]. Bovendien zijn werkgevers met veel laagopgeleiden in dienst ontevredener over de actuele inzetbaarheid van hun personeel. Zij rapporteren vaker dat hun werknemers wat kwalificaties en werkervaring betreft niet voldoende zijn toegerust voor hun werk.[12]
Werknemers met een lage SES doen vaker fysiek zwaar werk,[13] waardoor slijtage op kan treden, en zijn ongezonder.[14] Ze kampen vaker met chronische aandoeningen, zijn vaker en langer ziek en treden ook vaker voortijdig uit als gevolg van gezondheidsklachten.[15]
Kortom, de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES staat onder druk en dit geldt zowel voor hun vaardigheden als hun gezondheid. De eerder beschreven veranderingen op de arbeidsmarkt verzwakken de positie van werknemers met een lage SES nog verder. De dreigende verdringing door middelbaar opgeleiden waar de onderkant van de arbeidsmarkt mee te maken krijgt, vergroot de noodzaak tot scholing, terwijl de verhoging van de AOW-leeftijd ook voor werknemers met een

---

[6] Van Gaalen, Sanders, Smits & Ybema (2011). Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op kwetsbare groepen. Den Haag: CBS
[7] Van der Aalst & Jansen (2011). Vakkrachten van morgen. Den Haag: RWI
[8] Onder een laag inkomen verstaan we in dit onderzoek een inkomen van maximaal 120% van het Wettelijk Minimumloon.
[9] http://www.nationaalkompas.nl/preventie/gericht-op-doelgroepen/lage-ses/preventie-gericht-op-personen-met-een-lage-ses-samengevat/
[10] http://www.nationaalkompas.nl/preventie/gericht-op-doelgroepen/lage-ses/doel/ en VolksgezondheidEnZorg.info
[11] Gielen, van der Neut & Nijman (2011). Vakkrachten in ontwikkeling. Praktische mogelijkheden om lageropgeleiden tot scholing te bewegen. Tilburg: IVA
[12] Blatter (red) (2014). Duurzame inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau. Hoofddorp: TNO
[13] Kösters (2007). Verzorgende beroepen psychisch en fysiek zwaar belastend. Den Haag: CBS
[14] Koppes et al. (2012). NEA 2011. Vinger aan de pols van werkend Nederland. Hoofddorp: TNO
[15] Henkens, Van Dalen & Van Solinge (2009). De vervagende wens tussen werk en pensioen: over doorwerkers, doorstarters en herintreders. NIDI Rapport nr. 78. Amsterdam: KNAW press.

lage SES een grote uitdaging vormt.[16] De diversificatie van arbeidsrelaties brengt problemen met zich mee omdat werkgevers minder bereid zijn te investeren in flexwerkers dan in vaste medewerkers.[17]

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Het ministerie van SZW wil meer inzicht onder welke voorwaarden werkgevers al dan niet investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES. Dit onderzoek moet worden gezien in het bredere kader van de doelstelling om de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt te agenderen en te stimuleren.

Het agenderen en stimuleren van dit thema vraagt om verschillende soorten kennis:

- Een analyse van de factoren en (rand)voorwaarden die stimuleren of belemmeren dat werkgevers investeren in deze werknemers.
- Praktische kennis van goede voorbeelden. Welke bedrijven slagen er wel in om de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES te stimuleren? Hoe?
- Kennis van de wensen en verwachtingen van werknemers en voorbeelden van werknemers. Door werknemers uit de doelgroep aan het woord te laten en de mogelijkheden te beschrijven, gaat het thema concreter leven bij werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers.

De centrale probleemstelling van het onderzoek luidt als volgt.

Centrale probleemstelling
Onder welke voorwaarden gaan werkgevers investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES, en welke maatregelen kunnen zij hiervoor inzetten?

De bijbehorende onderzoeksvragen zijn de volgende.

1. **Onder welke randvoorwaarden investeren werkgevers wel/niet in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES?**

   a. Welke factoren en voorwaarden weerhouden werkgevers bij het investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES?

   b. Welke factoren en voorwaarden werken bevorderend bij het investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES?

   c. Welke specifieke rol speelt de gezondheid van werknemers bij het investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES?

   d. Welke goede voorbeelden zijn er van bedrijven die investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES?

   e. Welke maatregelen nemen deze werkgevers om de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES te bevorderen?

[16] RWI (2011). We worden er beiden beter van. Investeren in werknemers met een lage en/of verouderde opleiding. Den Haag: RWI
[17] Van Echteld, Schellingerhout & De Voogd (2015). Vraag naar Arbeid. Den Haag: SCP

2. **Welke voorbeelden zijn er van werknemers met een lage SES en wat zijn hun wensen en verwachtingen t.a.v. duurzame inzetbaarheid?**

   a. Welke kwetsbare en/of veelvoorkomende groepen van werknemers met een lage SES kunnen worden onderscheiden? In welke branches werken deze?

   b. Wat denken werknemers dat ze nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven?

   c. Wat verwachten ze daarbij van werkgevers?

1.4 Onderzoeksopzet

Voor het beantwoorden van deze vragen is gebruik gemaakt van een literatuurstudie en van secundaire analyses op de NEA en de WEA. De kern van het onderzoek bestond echter uit casestudies bij verschillende bedrijven. Voor de combinatie van verschillende methoden is gekozen omdat daarmee een zo compleet mogelijk beeld geschetst kon worden. De (rand)voorwaarden waaronder werkgevers investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES konden zo goed in beeld worden gebracht. Bovendien werden de sectoren waarbinnen de casestudies plaatsvonden bepaald aan de hand van het literatuuronderzoek en de secundaire analyses.

Literatuuronderzoek
Over duurzame inzetbaarheid is al veel geschreven. Ook op het gebied van duurzame inzetbaarheid van de specifieke groep van werknemers met een lage SES is enig onderzoek gedaan. De bestaande literatuur is bestudeerd en gebruikt om een analysekader te schetsen. De al bekende factoren die een rol spelen bij het wel of niet investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers werden geïdentificeerd en hun samenhang werd bepaald. Samen met de secundaire analyses vormde dit analysekader het uitgangspunt van het onderzoek. Het gaf richting aan de interviews met werkgevers en werknemers en bood een eerste inzicht in de relevante sectoren.

Secundaire analyses
Om een kwantitatief beeld te schetsen van de investeringen in duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES werden secundaire analyses uitgevoerd op een tweetal bestaande vragenlijsten. In de eerste plaats was dit de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA). In de tweede plaats de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Beiden werden geanalyseerd op locatie, deels bij het CBS en deels door TNO. Zo werden de beide belangrijkste betrokkenen, werkgevers en werknemers, ook kwantitatief in beeld gebracht.

- De analyse van de WEA bood inzicht in de omstandigheden waaronder werkgevers investeren in scholing en gezondheid van hun werknemers. Bovendien kon op basis van de WEA worden vastgesteld in welke sectoren veel laagopgeleiden werkten.
- De analyse van de NEA bracht de werkende met lage SES in beeld. Aan de hand van de NEA konden de kenmerken van de werknemers met een lage SES die bezig waren met hun eigen duurzame inzetbaarheid worden bepaald.

Casestudies
De kern van het onderzoek werd gevormd door vier branchecases. Elke casestudy omvatte één branche, waarbij telkens de brancheorganisatie en vier bedrijven en daarvan de werkgever en werknemers werden geïnterviewd.
De eerste stap was het selecteren van de branches. Dit is gebeurd op basis van de analyse van de WEA, in combinatie met het literatuuronderzoek en in overleg met het Ministerie. De volgende branches zijn geselecteerd: Thuiszorg, Kantines/Catering, Voedingsindustrie en Schoonmaak. In deze vier branches is gesproken met de brancheorganisatie en/of het O&O-fonds om een beeld te krijgen van de desbetreffende branche.[18]

Vervolgens is een telefonische screening uitgevoerd om bedrijven te vinden die wel of juist niet investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES en die bereid waren om mee te werken. Bij de uiteindelijke selectie van de bedrijven is rekening gehouden met verschillen in de grootte van het bedrijf en de mate waarin de bedrijven investeerden in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Voor zover mogelijk is ook aandacht besteed aan de spreiding over het land.
Uiteindelijk zijn per branche vier bedrijven geselecteerd. Bij de meeste van de zestien bedrijven zijn semi-gestructureerde interviews met zowel de werkgever (of HR-verantwoordelijke) als met een aantal werknemers afgenomen.

In tabel 1.1 is een overzicht van de (geanonimiseerde) bedrijven terug te vinden. In totaal is gesproken met 29 verschillende werknemers. Het merendeel van de bedrijven waar deze werknemers werkzaam voor waren was te classificeren als MKB. Van de zestien bedrijven hadden er tien minder dan 100 werknemers in dienst. De overige zes hadden meer dan 100 werknemers. Het kleinste bedrijf was een Thuiszorgorganisatie met vijf mensen in dienst, het grootste een bedrijf in bakkerijproducten met 1.600 mensen in dienst. Ook dit is terug te vinden in tabel 1.1.

[18] VeNeCa (Kantines en catering), OSB (schoonmaakbranche), SOL (levensmiddelenindustrie), Actiz en A+O VVT (thuiszorg)

Tabel 1.1 Geraadpleegde organisaties en werknemers in de casestudies

Type werkzaamheden	Provincie	Aantal werknemers in dienst	Aantal interviews met werknemers
Thuiszorg			
Thuiszorg	Gelderland	5	0
Thuiszorg	Limburg	110	2
Thuiszorg en logeerhuis	Noord-Brabant	6	1
Thuiszorg	Zuid-Holland	170	2
Kantines/catering			
Catering	Limburg	26	2
Partycatering	Zuid-Holland	14	2
Museumhoreca	Zuid-Holland	9 (en flexibele schil)	2
Bedrijfskantine en catering	Zuid-Holland	650	2
Voedingsindustrie			
Vleesverwerking	Overijssel	50 (en flexibele schil)	3
Banketbakkerij	Friesland	80	3
Bakkerijproducten	Noord-Holland	1.600	0
Banketbakkerij	Zuid-Holland	12	2
Schoonmaak			
Schoonmaak	Noord-Holland	120	2
Schoonmaak	Zeeland	60	2
Schoonmaak	Noord-Brabant	160	2
Schoonmaak	Zeeland	64	2
Totaal			**29**

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een literatuurstudie bekeken wat er al bekend is over de voorwaarden waaronder werkgevers investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage sociaaleconomische status. Bovendien worden de factoren die werkgevers belemmeren om te investeren geïdentificeerd. Dit leidt tot een analysekader dat we gedurende het onderzoek gebruiken om de praktijkbevindingen aan te toetsen. [19]

Het betrekken van werknemers in de analyse is van groot belang; het investeren in duurzame inzetbaarheid is immers een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers.[20] Uit de WEA[21] blijkt dat 40% van de organisaties beleid heeft gericht op het langer doorwerken van personeel. Dit is toegenomen sinds 2010 toen 32% dergelijk beleid had.

Werkgevers zijn grofweg in te delen in drie categorieën: werkgevers die investeren in duurzame inzetbaarheid, werkgevers die willen investeren in duurzame inzetbaarheid, maar dit niet doen en werkgevers die niet de intentie hebben om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Het onderscheid tussen deze drie categorieën werkgevers vormt de basis van het analysekader. Waarom hebben werkgevers wel of niet de intentie om te investeren in duurzame inzetbaarheid? Hoe komt het dat sommige werkgevers die wel de intentie tot investeren hebben dit uiteindelijk toch niet doen?

De intentie tot investeren
Er zijn drie typen factoren die invloed hebben op **de intentie tot investeren**. De eerste factor is **noodzaak**. Wanneer het in wet of cao verplicht is bepaalde investeringen te doen, zal de werkgever eerder de intentie hebben dit te doen. De striktheid van de controle op deze wetten of regels maakt ook verschil. Uit onderzoek is gebleken dat werkgevers die zich aan de regels willen houden, maar te maken hebben met concurrenten die dit niet doen ook minder geneigd zijn de regels te volgen.[22] Daarnaast is het mogelijk dat in een bepaalde branche certificering noodzakelijk is voor het verkrijgen van opdrachten. Dit motiveert een werkgever eveneens om te investeren.
De tweede factor is **intrinsieke motivatie.** Een werkgever die het belangrijk vind om goed voor zijn werknemers te zorgen of goed werkgeverschap hoog in het vaandel heeft staan, zal een grotere investeringsintentie hebben. Bovendien kan een werkgever overtuigd zijn van het belang van duurzame inzetbaarheid voor zijn bedrijf of de maatschappij en daarom gemotiveerd zijn erin te investeren.
De derde factor die van invloed is op de investeringsintentie is het **voordeel** dat investeren de werkgever oplevert**.** De motivatie is afhankelijk van de inschatting die de werkgever maakt over de investering. Het zou kunnen dat de investering een verhoging van de productiviteit, verlaging van het verzuim of verloop of een verhoging

[19] Voornamelijk gebaseerd op Houtman et al (2012), Douw & Thole (2014), Hazelzet et al (2011)
[20] In dit onderzoek richten we ons op alle werknemers, van werknemers tot zzp'ers. De gedeelde verantwoordelijkheid voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers geldt voor zzp'ers echter in mindere mate: zij zijn voornamelijk zelf verantwoordelijk.
[21] Werkgevers Enquête Arbeid 2014. Methodologie en beschrijvende resultaten. TNO, 2015.
[22] Houtman et al (2012). Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek

van de tevredenheid van de werknemers oplevert. Het zou ook kunnen dat een werkgever een goed imago nastreeft en daarom wil investeren in duurzame inzetbaarheid. Vanuit het idee dat het wat op moet leveren, is het aannemelijk dat een werkgever minder geneigd zal zijn te investeren in oudere werknemers, in flexwerkers en in werknemers van wie hij geen productiviteitsstijging verwacht. Dit heeft dus te maken met de demografische kenmerken en de competenties van de werknemers. Tot slot kan het zijn dat een werkgever wil investeren in zijn personeel omdat gemotiveerde werknemers een beter product opleveren. Dit laatste speelt vooral in de dienstensector (denk aan de horeca of detailhandel).[23]

Randvoorwaarden voor werkgevers

Een werkgever die wil investeren in duurzame inzetbaarheid zal dit niet altijd doen. Dit heeft te maken met een aantal randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan. In de eerste plaats is er **financiële ruimte** nodig. Duurzame inzetbaarheid is vaak niet de eerste prioriteit. In tijden van reorganisaties en bezuinigingen komen investeringen daarin dan ook vaak op een laag pitje te staan. Ook is het van belang dat er **voldoende informatie** beschikbaar is over de mogelijkheden. Sommige werkgevers willen wel investeren, maar doen dat niet omdat ze niet weten wat de beste manier is. Anderen zien af van investeren omdat de kosten voor het verwerven van informatie over het probleem en mogelijkheden voor aanpak van het probleem (zoekkosten) te hoog zijn.[24] Tot slot kan een **gebrek aan doorgroeimogelijkheden** voor werknemers binnen een bedrijf een belemmering zijn om te investeren in scholing. Werknemers kunnen ontevreden raken wanneer een behaalde opleiding niet tot beter of leuker werk leidt, of ze worden aantrekkelijker voor andere bedrijven. Dat laatste kan het vertrek van de werknemer tot gevolg hebben en dat maakt dat het voordeel van de behaalde opleiding niet bij de werkgever zelf terecht komt.

Wisselwerking met werknemers

Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever. Wanneer een werkgever wil investeren in duurzame inzetbaarheid, maar de werknemer er niet in meegaat, zal er weinig gebeuren. De **attitude en motivatie** van de werknemer is dus belangrijk. Andersom is het voor een werknemer die bijvoorbeeld graag een opleiding wil volgen lastig wanneer de werkgever hier niet voor open staat. Met andere woorden: het is belangrijk dat zowel de werkgever als de werknemer de **intentie tot investeren** heeft.

Hier vindt uiteraard wederzijdse beïnvloeding plaats. Een werknemer kan door te vragen om maatregelen de werkgever bewegen tot investeringen. Andersom kan een werkgever de werknemer prikkelen om zelf in zijn duurzame inzetbaarheid te investeren. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat de rol van de leidinggevende cruciaal is voor de scholingsintentie van vooral werknemers met een lage SES.[25] Verder wordt deze scholingsintentie positief beïnvloed door het psychologisch contract, oftewel de verwachtingen die de werknemer heeft over de flexibiliteit van de werkgever en de opleidingsmogelijkheden die de werkgever biedt. Tot slot kan de werkgever de scholingsintentie van de werknemer positief beïnvloeden door regelmatige taakinformatie te geven. Een werknemer die weet wat hij goed en minder goed kan, is eerder geneigd scholing te volgen. Kortom, de wisselwerking tussen werkgever en werknemer is belangrijk voor de uiteindelijke investeringen in duurzame inzetbaarheid.

---

[23] Houtman et al (2012). Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek

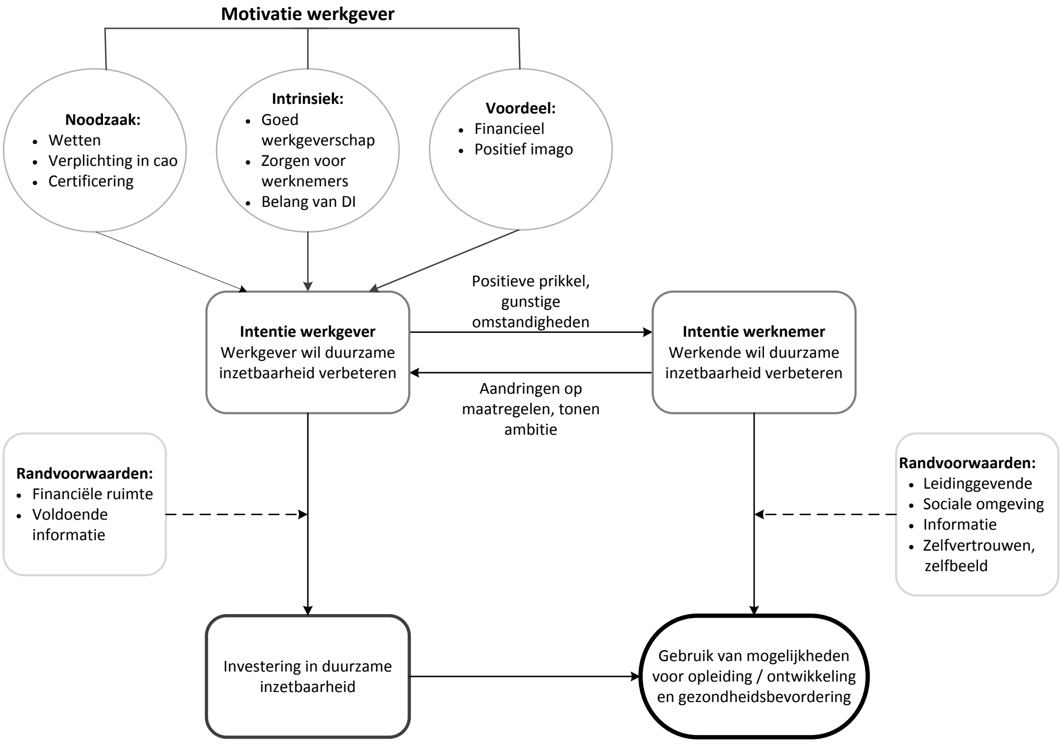
[24] Houtman et al (2012). Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek

[25] Onder andere Hazelzet et al (2011). Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers.

Dit geldt overigens vooral voor scholing en opleiding. Wat betreft het investeren in de gezondheid van werknemers wordt in de literatuur minder ingegaan op de rol van de motivatie van werknemers zelf. Hier lijken vooral kosten-baten afwegingen een rol te spelen.[26]

Randvoorwaarden werknemers
Ook een werknemer die zijn duurzame inzetbaarheid wil verbeteren zal dit niet altijd doen. **Steun van de leidinggevende** en de werkgever is hiervoor, zoals hierboven genoemd, van groot belang. Hetzelfde geldt voor steun vanuit de **sociale omgeving.** Daarnaast spelen **zelfvertrouwen** en **competenties** een grote rol.[27] Veel werknemers met een lage SES hebben slechte ervaringen met scholing en weinig vertrouwen in het afronden van eventuele cursussen of opleidingen. Hierdoor zijn ze niet snel geneigd om zich bij te scholen. Een deel van de laagopgeleiden heeft een lage taalvaardigheid en/of moeite met formeel leren.[28] Ook is voor werknemers **bekendheid met het aanbod** van de mogelijkheden belangrijk. Tot slot moet het voor de werknemer in het geval van scholing mogelijk zijn om deze te combineren met zijn werk en andere activiteiten en moet hij geld hebben om dit te betalen. Figuur 1 laat zien hoe deze factoren samenhangen.

Figuur 2.1 Factoren die het investeren in duurzame inzetbaarheid beïnvloeden



2.2 Duurzame inzetbaarheid en werknemers met een lage SES

Het model in figuur 2.1 is een algemeen model. Het maakt inzichtelijk hoe werkgevers tot een investering in duurzame inzetbaarheid komen, wanneer werknemers daar

[26] Proper, Busch & Pas (2014). Beleid rondom mentale gezondheid in de werksetting. Bilthoven: RIVM; Houtman (2012). Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: Eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek. Hoofddorp: TNO
[27] Hazelzet et al (2011). Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers.
[28] Busch, Storm & Uiters (2014). Health Impact Assessment Vitaliteitspakket: potentieel kwetsbare groepen. Bilthoven; RIVM.

gebruik van maken en hoe de wisselwerking tussen werkgevers en werknemers verloopt.
Het literatuuronderzoek leverde echter ook informatie op over waar de knelpunten zitten, specifiek voor het investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES. Dat wordt in de komende paragrafen nader uitgewerkt.

Motivatie werkgever
Een belangrijke motivatie voor werkgevers om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers is het voordeel dat het hen oplevert. Volgens Houtman (2011) spelen financiële motieven zelfs het vaakst een rol bij het wel of niet nemen van maatregelen tegen arborisico's.
Veel overwegingen kunnen per sector, per bedrijf of zelfs per werkende verschillen. In algemene zin kan gesteld worden dat investeren in werknemers met een lage SES minder aantrekkelijk is dan in hoger opgeleiden.[29] Bovendien heeft een aantal werknemers met een lage SES een tijdelijk contract en werkt een deel als uitzendkracht of zzp'er en ook dat maakt investeren minder aantrekkelijk.[30]
Daarnaast kunnen werknemers met een lage SES natuurlijk ook werkzaam zijn bij een werkgever die goed werkgeverschap niet belangrijk vindt, in een sector waar weinig regels zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheid of waar er vanuit de branche weinig wordt gefaciliteerd.

Randvoorwaarden werkgever
Hier speelt de sector een belangrijke rol. Veel laagopgeleiden zijn werkzaam in sectoren waar sprake is van krimp, zoals de industrie, handel en vervoer en opslag.[31]
Dit kan gevolgen hebben voor de financiële ruimte die bedrijven hebben om te investeren in duurzame inzetbaarheid.
Een belangrijk punt wat betreft scholing is de perceptie die veel werkgevers hebben van de scholingsintentie van werknemers. Werkgevers gaan er vaak vanuit dat werknemers met een lage SES geen behoefte hebben aan scholing.[32]

Werknemerszijde
Hier lijken, in ieder geval vanuit de literatuur, de meeste verklaringen die specifiek voor werknemers met een lage SES gelden, te vinden te zijn. De attitude en motivatie van de werknemer, oftewel dat de werknemer zelf zijn duurzame inzetbaarheid wil verbeteren, is cruciaal voor het uiteindelijke gebruik van de mogelijkheden.[33]
Er is al veel bekend over de scholing van werknemers met een lage SES.[34] Zij nemen minder deel aan opleiding en scholing dan hoger opgeleiden. De groep werknemers met een lage SES kent een aantal belemmeringen voor het volgen van scholing:
- Ten eerste mist een deel van de werknemers met een lage SES de basiscompetenties voor het volgen van opleidingen, zoals afdoende beheersing van het Nederlands.

---
[29] Van Gaalen, Sanders, Smits & Ybema (2011). Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. Focus op kwetsbare groepen. Den Haag: CBS
[30] Van Echteld, Schellingerhout & De Voogd (2015). Vraag naar Arbeid. Den Haag: SCP
[31] http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81434NED&D1=1&D2=a&D3=0&D4=0,2,7-12,14-15,17&D5=a&D6=3-5&VW=T
[32] RWI (2011). We worden er beiden beter van: Investeren in de ontwikkeling van werknemers met een lage en/of verouderde opleiding.
[33]Onder meer: Bos & Majdoubi (2013). Rapportage gezondheidsbevordering op het werk. Amsterdam: GGD Amsterdam; RWI (2011). We worden er beiden beter van: Investeren in de ontwikkeling van werknemers met een lage en/of verouderde opleiding. Den Haag: RWI
Panteia (2014). Scholing van uitzendkrachten. Het perspectief van uitzendkrachten zelf. Zoetermeer: Panteia
[34] RWI (2011). We worden er beiden beter van: Investeren in de ontwikkeling van werknemers met een lage en/of verouderde opleiding. Den Haag: RWI
Hazelzet et al (2011). Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers. Hoofddorp: TNO
Fouarge, Schils & De Grip (2011). Prikkels voor postinitiële scholing van laagopgeleiden. 's Hertogenbosch: ECBO

- Een tweede mogelijke belemmering is scholingsangst. Dit kan komen door slechte ervaringen in het verleden, een gebrek aan zelfvertrouwen of moeite met formeel leren. Bovendien ziet deze groep een scholingsaanbod soms als motie van wantrouwen tegen hun functioneren.
- Een derde omstandigheid die scholing bemoeilijkt is dat werknemers met een lage SES een lagere bereidheid hebben om scholing in de eigen tijd te volgen, onder meer doordat ze vaker fysiek zwaar werk doen.
- Tot slot zien werknemers met een lage SES lang niet altijd het nut in van scholing en zijn ze weinig bezig met hun inzetbaarheid op lange termijn.

2.3 Samenvatting

Het literatuuronderzoek biedt inzicht in de belangrijkste factoren die het wel of niet investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES beïnvloeden. Er is een model ontwikkeld waarin de wisselwerking tussen werkgevers en werknemers centraal staat. Dit model dient als analysekader voor de interviews en laat zien waar de belangrijkste knelpunten zitten.

Werkgevers
Uit de literatuur blijkt dat er drie categorieën factoren zijn die de intentie van werkgevers om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers beïnvloeden: noodzaak, intrinsieke motivatie en voordeel. Specifiek voor werknemers met een lage SES lijkt het voornamelijk het verminderde (financiële) voordeel dat investeren voor werkgevers oplevert de investeringsintentie te verminderen. Of werkgevers, wanneer ze de intentie hebben, ook daadwerkelijk investeren hangt af van een aantal randvoorwaarden. De belangrijkste daarvan is dat er financiële ruimte moet zijn, maar ook de aanwezigheid en toegankelijkheid van informatie over de mogelijkheden zijn van belang. Wat betreft werknemers met een lage SES: werkgevers kunnen ook afzien van investeren omdat ze de indruk hebben dat de werknemers er niet op zitten te wachten. Dit komt voornamelijk voor bij scholingsmogelijkheden voor werknemers met een lage SES.

Werknemers met een lage SES
Duurzame inzetbaarheid is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Werknemers met een lage SES zijn niet alleen minder aantrekkelijk voor investeringen, ze hebben zelf ook last van allerlei belemmeringen ten aanzien van scholing. Het gaat hierbij onder andere om scholingsangst, het gebrek aan basiscompetenties als taalvaardigheid, een lagere bereidheid tot het volgen van scholing in de eigen tijd en het niet inzien van het belang van scholing. Dit maakt dat ze minder om scholing vragen, maar ook minder gebruik maken van het aanbod dat er wel is. De attitude en motivatie van werknemers is cruciaal voor het daadwerkelijke investeren in hun duurzame inzetbaarheid.

Samenspel tussen werkgevers en werknemers
Er vindt interactie plaats tussen werkgevers en werknemers. Dat betekent dat werknemers kunnen vragen om investeringen, maar ook dat de motivatie van werknemers door de werkgever kan worden beïnvloed. In meerdere rapporten wordt de beïnvloeding van werkgevers richting werknemers als belangrijkste aanbeveling

genoemd: werknemers met een lage SES hebben vaak een extra duwtje nodig.[35] De directe leidinggevende kan hier een cruciale rol in spelen.[36]

[35] RWI (2011). We worden er beiden beter van. Investeren in werknemers met een lage en/of verouderde opleiding. Den Haag: RWI; Hazelzet et al (2011). Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers; Fouarge, Schils & De Grip (2011). Prikkels voor postinitiële scholing van laagopgeleiden.
[36] Sanders, Luijters, van Wijk & Keijzer (2013). Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap.

3 Investeren in duurzame inzetbaarheid: secundaire analyses

3.1 Inleiding

Om meer inzicht te krijgen in de mate waarin geïnvesteerd wordt in duurzame inzetbaarheid zijn secundaire analyses gedaan op de bestanden van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden(NEA) en de Werkgeversenquête Arbeid (WEA). De NEA betreft een jaarlijks terugkerend onderzoek onder werknemers naar hun arbeidssituatie; de WEA is een iedere twee jaar terugkerend onderzoek onder werkgevers naar de situatie in hun arbeidsorganisatie. In beide gevallen is de meest recente beschikbare versie gehanteerd. Voor de NEA is dit het onderzoek uit 2013; voor de WEA betreft dit het onderzoek uit 2012.

3.2 Investeren in duurzame inzetbaarheid: operationalisering

WEA: investeren in gezondheid en investeren in opleiding
Duurzame inzetbaarheid is afhankelijk van twee factoren: de gezondheid (zowel lichamelijk als geestelijk) en de vaardigheden van werknemers. Werkgevers kunnen dus investeren in duurzame inzetbaarheid door maatregelen te treffen die een goede gezondheid of vaardigheden helpen behouden of ontwikkelen. We kunnen aan de hand van de WEA beide vormen van maatregelen operationaliseren. Onderdeel van de vragenlijst is een item waarin de volgende vraag wordt gesteld: 'Welke voorzieningen of maatregelen zijn er in uw vestiging getroffen, zodat alle werknemers langer kunnen doorwerken?' Als mogelijk antwoord op deze vraag kunnen geënquêteerde werkgevers onder andere 'omscholen naar een andere baan of functie' en 'stimuleren scholings-en/of cursusdeelname'. Als een werkgever één of twee van deze twee opties aankruist, classificeren we deze werkgever als zijnde een werkgever die investeert in de opleiding van zijn personeel.

We operationaliseren de investering in gezondheid aan de hand van een aantal items van dezelfde vraag. Al deze items zijn maatregelen die bijdragen aan het behoud van de gezondheid van werknemers. Het betreft deze maatregelen: item A 'Deeltijd-VUT', item B 'Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige- en ploegendienst', item C 'Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis', item D 'Extra vrije dagen bij oudere werknemers', item F 'Taakverbreding/Roulatie', item G 'Taakverlichting of aanpassing takenpakket' item K 'Aanpassing van de werkplek' en item L 'Gezondheidsbeleid/stimuleren van gezondheid ingevoerd'. Werkgevers die één of meer van deze items aankruisen, beschouwen we als werkgevers die in gezondheid van werknemers investeren. Deze definitie is relatief breed. We zullen zien wanneer we de gegevens presenteren dat met deze operationalisering van investeren in gezondheid een relatief groot deel van de werkgevers wordt geclassificeerd als zijnde een werkgever die in gezondheid investeert. Van belang hierbij is om te noemen dat sommige van deze maatregelen vastgelegd zijn in CAO's, waardoor deze maatregel niet per definitie voorkomt uit een interesse van de werkgever in de gezondheid van werknemers. Andere maatregelen zijn meer specifiek gericht op de gezondheid van oudere werknemers.

Vervolgvraag is of die investeringen ook betrekking hebben op het laagopgeleide personeel. Om deze reden hebben we ervoor gekozen om de steekproef van geanalyseerde werkgevers te verkleinen tot werkgevers met meer dan 50 procent

laagopgeleide werknemers werkzaam in hun bedrijf of vestiging[37]. We kunnen zo met enige zekerheid stellen dat de investeringen die de werkgevers doen die we analyseren, ook in het laagopgeleide personeel worden gedaan. De uitkomsten van de analyse beschrijven daarmee dus welke eigenschappen het onderscheid maken tussen bedrijven met veel laagopgeleiden in dienst die wel investeren in opleiding en/of gezondheid en bedrijven met veel laagopgeleiden in dienst die dat niet doen. In totaal houden we, van de WEA een steekproef van 1306 bedrijven over. Daarvan worden vervolgens 201 geclassificeerd als bedrijven die investeren in opleiding en worden er 123 geclassificeerd als bedrijven die in gezondheid investeren[38].

NEA: investeren in opleiding van individuele werknemers
Werknemers met een lage sociaaleconomische status definiëren we aan de hand van het opleidingsniveau. We zijn ons ervan bewust dat inkomen eveneens een factor van belang is. Deze gegevens zijn echter niet bekend vanuit de NEA. We gaan ervan uit dat het opleidingsniveau onder werknemers dusdanig samenhangt met het inkomen dat het voor de doeleinden van dit onderzoek het voldoende is om werknemers met een lage sociaaleconomische status te operationaliseren aan de hand van opleidingsniveau. Dit betekent dat we alle werknemers met een opleiding onder MBO-niveau[39] tot werknemers met een lage SES rekenen. Werknemers met een MBO, HAVO of VWO-diploma behoren niet tot de doelgroep van het onderzoek.

Onderdeel van de NEA is de vraag: 'Heeft u in de afgelopen twee jaar een opleiding of cursus gevolgd voor uw werk?'. We kunnen aan de hand van dit item werknemers classificeren die een opleiding hebben gevolgd. Omdat we ons in dit onderzoek richten op de vraag naar wat werkgevers ertoe beweegt te investeren, scherpen we deze classificatie aan, aan de hand van een vervolgvraag: 'wie heeft de kosten van de opleiding of cursus betaald?' Alleen als de werkgever de opleiding deels of volledig heeft betaald, classificeren we deze werknemer als een werknemer in wie zijn werkgever heeft geïnvesteerd. We kunnen deze classificatie echter alleen ten aanzien van investering in opleiding maken: er zijn in de NEA geen items voor handen aan de hand waarvan we een vergelijkbare classificatie voor investering in gezondheid kan worden gemaakt.

3.3 Methode

Bij de uitvoering van de secundaire analyses is aangesloten op de definitie van duurzame inzetbaarheid die in het eerste hoofdstuk van dit rapport uiteen is gezet. Het model voor investering in duurzame inzetbaarheid dat in het tweede hoofdstuk op basis van een literatuurstudie is opgesteld, gebruiken we als richtlijn voor de keuze van achterliggende variabelen in onze analysemodellen. Daarnaast verwerken we een aantal andere factoren waarvan het ons op voorhand plausibel lijkt dat ze van invloed zijn op investeringen door werkgevers in gezondheid en/of opleiding. De keuze voor de onafhankelijke variabelen in de modellen is zodoende gebaseerd op een inhoudelijke overweging vooraf. Deze overweging lichten we toe in de bespreking van de resultaten.

Voor elk gegevensbestand is een eigen operationalisering van het concept 'investeren in duurzame inzetbaarheid' gehanteerd. De operationaliseringen vullen elkaar aan. Ze

[37] Dit betreft werknemers onder MBO niveau. We kunnen op basis van de WEA geen onderscheid maken tussen de verschillende niveaus van MBO-opleidingen.
[38] Deze aantallen kunnen we niet als representatief beschouwen: ze zijn gebaseerd op de ruwe dataset. Deze data zijn verzameld in een steekproef die is gestratificeerd naar de grootteklasse en de sector van bedrijven. De relatieve oververtegenwoordiging van met name de hogere grootteklassen draagt er aan bij dat deze getallen niet representatief zijn voor de populatie van alle bedrijven in Nederland.
[39] In de NEA wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende MBO-niveau's.

bieden ieder een eigen perspectief op de wijze waarop werkgevers en werknemers bezig zijn met thema's die te maken hebben met duurzame inzetbaarheid. We maken bij de analyse van de WEA-gegevens een onderscheid tussen 'investering in opleiding' en 'investering in gezondheid', voor de NEA is er zoals beschreven één model. Dit betekent dat we in totaal 3 verschillende analysemodellen hebben opgesteld.

Over de statistische analyse
Alle drie de modellen zijn *binomiale logistische regressiemodellen*. Deze methode is het meest geschikt voor situaties waarin de afhankelijke variabele dichotoom is, hetgeen betekent dat deze twee mogelijke waarden kan aannemen. Dit sluit aan bij onze opzet omdat we de te analyseren werkgevers en werknemers classificeren in twee categorieën. De regressiecoëfficiënten geven in een dergelijk model aan wat de invloed per onafhankelijke variabele is op het natuurlijke logaritme van de kansenverhouding tussen de twee mogelijke waarden van de afhankelijke variabele. De directe invloed van de onafhankelijke variabelen kan dus worden verkregen door de regressiecoëfficiënt te exponentiëren. In deze bespreking kiezen wij er echter voor om aan de hand van de directe regressie-coëfficiënten te bespreken: dit maakt een intuïtieve uitleg mogelijk van de algemene richting en omvang van de modeluitkomsten.

We bouwen de modellen stapsgewijs op: omdat er relatief veel onafhankelijke variabelen zijn die mogelijk relevant zijn, kiezen we ervoor om stap voor stap nieuwe groepen onafhankelijke variabelen toe te voegen aan het model. Met deze methode hebben we beter zicht op de mate waarin de effecten van bepaalde onafhankelijke variabelen onderdrukt worden en/of overgenomen bij introductie van andere onafhankelijke variabelen.

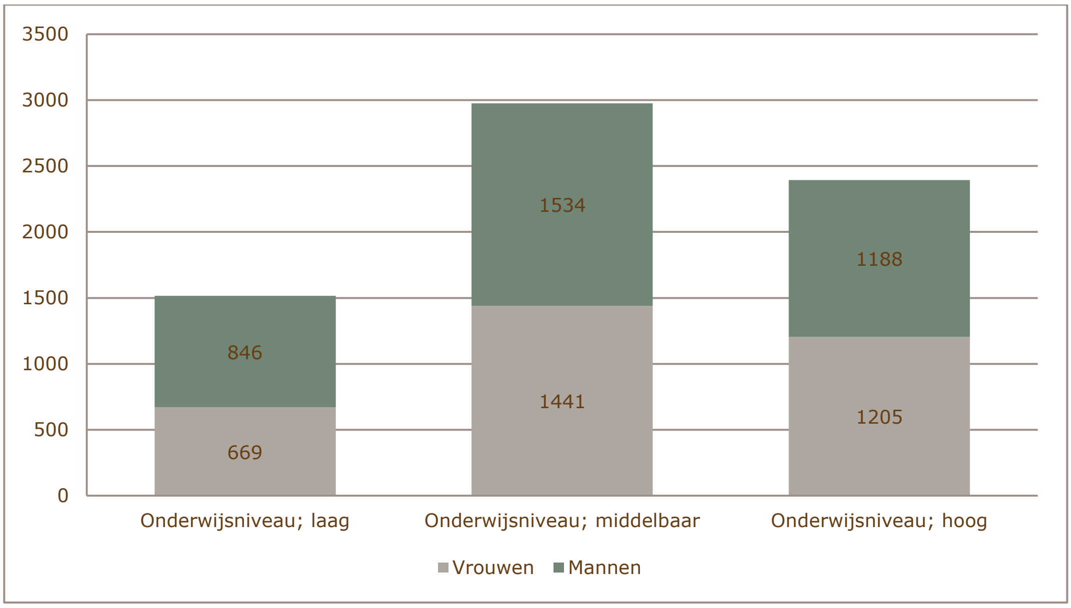
In het vervolg van dit hoofdstuk presenteren we eerst een beeld van de populatie wie zijn werknemers met een lage opleiding en waar werken ze?

Vervolgens bespreken we de modellen. Dit doen we als volgt; we bespreken allereerst de factoren die van invloed zijn op investering in opleiding middels het NEA-model en het WEA-model dat hiervoor is opgesteld. Overzichten van beide modellen worden gegeven in figuur 3.6 en figuur 3.7. Aansluitend gaan we in op de factoren die van invloed zijn op investering door werkgevers in gezondheid. Het overzicht van het model dat we op basis van de WEA hebben opgesteld, is te zien in figuur 3.10.

3.4 Laagopgeleiden: wie zijn ze en waar werken ze?

Zoals we zien in figuur 3.1, zijn er meer mannelijke werknemers die laag opgeleid zijn dan vrouwelijke werknemers: er zijn 846.000 laagopgeleide mannen tegenover 669.000 laagopgeleide vrouwen. In relatieve zin komt een lage opleiding ook iets vaker voor onder mannen dan onder vrouwen: 24 procent van de mannelijke werknemers is laag opgeleid tegenover 20 procent van de vrouwelijke werknemers.

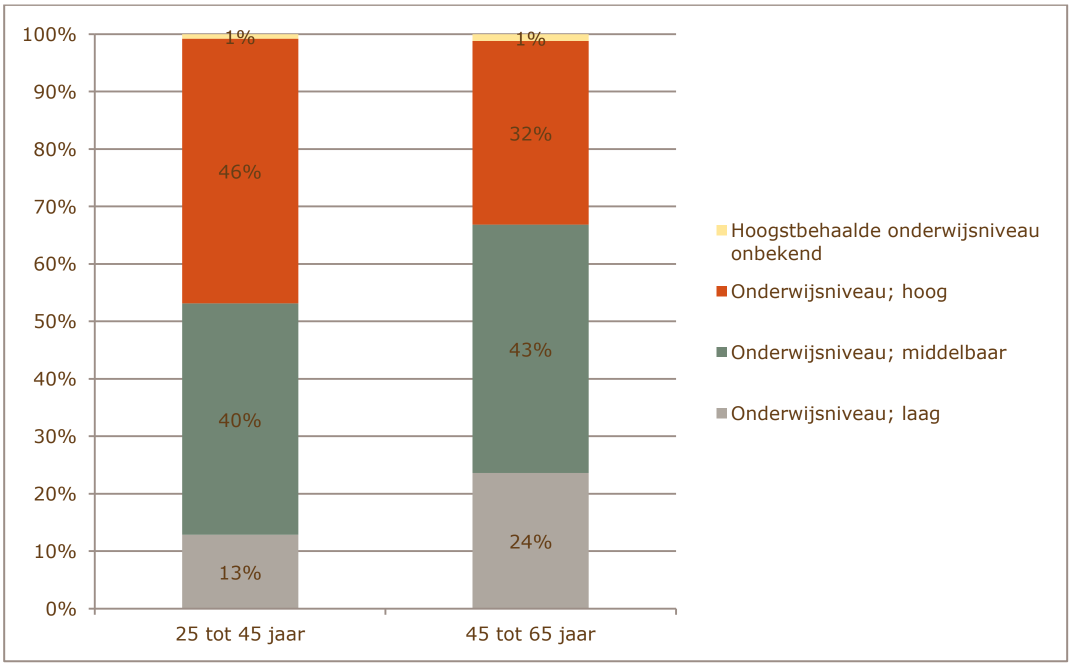
Figuur 3.1: Nederlandse beroepsbevolking 15-75 jaar (werkenden en werkzoekenden, excl. zzp'ers) per opleidingsniveau (x 1000)



Bron: CBS Statline/EBB[40]

Als we vervolgens kijken naar de verdeling van laagopgeleiden over de verschillende leeftijdsklassen in figuur 3.2, zien we dat het aandeel aan laagopgeleiden in de leeftijdscategorie van 25 tot 45 jaar bijna twee keer zo laag is als het aandeel laagopgeleiden in de leeftijdscategorie van 45 tot 65 jaar.

Figuur 3.2: Nederlandse beroepsbevolking (werkenden en werkzoekenden, excl. zzp'ers), ingedeeld naar opleidingsniveau in twee leeftijdsklassen.



Bron: CBS Statline/EBB [41]

[40] http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82309ned&D1=1,3-5&D2=a&D3=0&D4=1-3&D5=l&HD=160128-1418&HDR=G4&STB=G1,G2,G3,T

In figuur 3.3 laten we vervolgens zien per sector in Nederland hoeveel werknemers er werken en welk percentage daarvan laag opgeleid is. In absolute zin werken de meeste laagopgeleiden in de industrie, de bouwnijverheid, handel en reparatie, de zakelijke dienstverlening en de gezondheids- en welzijnszorg. We zien dat in de landbouw en visserij en de industrie het aandeel laagopgeleiden het hoogst is: in deze sectoren is 30 of meer procent van alle werknemers laag opgeleid.

Figuur 3.3: het aandeel laagopgeleide werknemers per sector (SBI '93)

	Totaal aantal werknemers (x 1000)	Percentage laagopgeleid
A,B Landbouw en visserij	169	35%
D Industrie	793	30%
E Energie- en waterleidingbedrijven	37	8%
F Bouwnijverheid	406	34%
G Handel en reparatie	1038	28%
H Horeca	234	29%
I Vervoer, opslag en communicatie	390	28%
J Financiële instellingen	272	8%
K Zakelijke dienstverlening	1077	13%
L Openbaar bestuur en overheidsdiensten	505	10%
M Onderwijs	504	5%
N Gezondheids- en welzijnszorg	1272	12%
O Milieu, cultuur, recr, ov. dienstverl.	371	15%
Onbekend	309	19%

Bron: CBS Statline/NEA

3.5 Investeren in opleiding

In deze paragraaf beschrijven we eerst in welke mate bedrijven investeren in de opleiding van werknemers aan de hand van gegevens uit de WEA. Vervolgens proberen we aan de hand van regressieanalyses te verklaren welke bedrijven wel en welke bedrijven niet investeren in de opleiding van werknemers.

Hoe vaak komt investering in opleiding voor?

In figuur 3.4 laten we zien hoe vaak opleidingsmaatregelen worden genomen door bedrijven in verschillende categorieën van omvang. We zien forse verschillen tussen de verschillende categorieën: grofweg komt het beeld naar voren dat naar mate bedrijven met veel laagopgeleide medewerkers groter zijn, ze vaker investeren in opleiding.

Figuur 3.4: Maatregelen om doorwerken tot pensioen te bevorderen, per grootteklasse en voor alle bedrijven met meer dan 50 procent laagopgeleid personeel (n=1304).

Opleidingsmaatregelen	1 tot 10 FTE	10 tot 50 FTE	50 tot 200 FTE	meer dan 200 FTE	Totaal
Stimuleren scholings- en/of cursusdeelname	3%	13%	17%	19%	6%
Omscholen naar een andere baan/ functie	1%	4%	11%	8%	2%

[41] http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82309ned&D1=1,3-5&D2=a&D3=3,7&D4=1-3&D5=l&HD=160128-1433&HDR=G4&STB=G1,G2,G3,T

Totaal investeren in opleiding	4%	14%	24%	20%	6%

Bron: WEA

Behalve verschillen tussen grootteklassen, zijn er op sectoraal niveau ook grote verschillen zichtbaar in de mate waarin organisaties in opleiding investeren. De onderstaande figuur laat zien dat de onderwijssector een uitschieter naar boven is, met 21 procent van de organisaties die voor een meerderheid uit laagopgeleiden bestaan die investeert in opleiding. Daartegenover staat de horecasector, waar slechts 1 procent van deze categorie bedrijven investeert in opleiding.

Figuur 3.5: Geschat totaal aantal organisaties met meer dan 50 procent laagopgeleid personeel per hoofdsector, en percentage daarvan dat maatregelen neemt om doorwerken tot pensioen te bevorderen (n=1304).

Hoofdsector	Percentage dat in opleiding investeert	Geschat totaal aantal organisaties met >50% laagopgeleid personeel
Landbouw, bosbouw & visserij	7%	19.460
Industrie	7%	13.380
Bouwnijverheid	11%	20.900
Handel	4%	32.270
Horeca	1%	10.700
Vervoer & communicatie	5%	7.450
Financiële instellingen	3%	1.880
Zakelijke dienstverlening	6%	8.650
Overheid	9%	150
Onderwijs	21%	150
Gezondheids- & welzijnszorg	8%	4.980
Overige dienstverlening	7%	7.750
Totaal	6%	127.700

Bron: WEA

Na deze beschrijvende statistiek beschrijven we in het vervolg van deze paragraaf aan de hand van verklarende statistiek waarom bedrijven investeren in opleiding. We lopen achtereenvolgens verschillende motieven langs.

Investeren in opleiding: bedrijfseconomische motieven

Een voor de hand liggend motief voor bedrijven om te investeren in de opleiding van het eigen personeel is dat het bedrijfseconomisch belang ermee gediend is. Dit motief kan op twee manieren de investering in opleiding in werknemers beïnvloeden. In de eerste plaats komt investering in opleiding het bedrijfsresultaat ten goede: goed opgeleid personeel werkt efficiënter en levert kwalitatief beter werk op. Daarnaast kan investering in opleiding eraan bijdragen dat bedrijfseconomische risico's worden

ingeperkt: opleiding maakt werknemers breder inzetbaar en minder gevoelig voor uitval door (beroeps)ziekten.

Deze beide mechanismen kunnen we aan de hand van zowel de NEA als de WEA onderzoeken, aan de hand van binomiale logistische regressiemodellen.

Wanneer we kijken naar de statistische modellen voor opleiding die we op basis van de NEA hebben gemaakt (figuur 3.6), zien we dat de cognitieve moeilijkheidsgraad en het verrichten van gevaarlijke werkzaamheden significant samenhangen met investering in opleiding van werknemers. Hoge taakeisen en fysieke belasting voor werknemers hebben geen statistisch significant effect op de mate waarin werkgevers investeren in opleiding.

In de NEA zijn 4 variabelen verwerkt die een indicatie geven van de mate waarin deze factoren voor individuele werkgevers van belang zijn:

- de hoogte van de werkdruk waaraan werknemers worden blootgesteld,
- de (cognitieve) moeilijkheidsgraad,
- de fysieke belasting van het werk,
- de mate waarin werknemers gevaarlijk werk verrichten.

Het WEA-model (figuur 3.7) voor investering in opleiding dat we hebben opgesteld geeft een wat andere uitkomst dan de NEA. Uit het WEA model blijkt namelijk dat zowel door de werkgever ervaren fysieke belasting van werknemers als een hoge werkdruk van werknemers samenhangen met investering in opleiding. Deels is dit verschil aan uitkomst toe te schrijven aan het feit dat het feit dat de 4 factoren in het NEA model ook onderling samenhangen[42]. We verwachten echter dat dit verschil in uitkomst wordt veroorzaakt door een verschil in perspectief tussen de WEA en de NEA: de perceptie van wat fysiek belastend werk is en/of wat hoge werkdruk is kan verschillen tussen werknemers en werkgevers. Onze algemene conclusie op basis van de NEA en de WEA is daarom dat investeren in opleiding samenhangt met de hogere (cognitieve) moeilijkheidsgraad van het werk en gevaarlijk werk.

We zien dat de effecten in de NEA grotendeels stabiel blijven bij de introductie van nieuwe variabelen in het model zowel in termen van effectomvang als significantie. De effecten die we in de WEA aantreffen, verdwijnen buiten beeld wanneer de bedrijfsomvang wordt verwerkt. Dit betekent dat fysieke belasting en hoge werkdruk met name voorkomen in grote bedrijven.

Bedrijfseconomische redenen en investeren in gezondheid
De resultaten tot dusver suggereren dat werkgevers bereid zijn in opleiding te investeren wanneer het werk dat werknemers worden blootgesteld aan gezondheidsrisico's. Maar hoe verhoudt deze bereidheid tot investeren zich tot de huidige gezondheid van werknemers?
We verwerken in het NEA-model twee factoren die een indicatie geven van de gezondheid van werknemers: de door de werknemers zelf gerapporteerde gezondheid en het percentage van het totaal aantal dagen per jaar dat men werkt dat men heeft verzuimd. We zien in het model dat de gezondheid een consistent effect heeft op de mate waarin er in een werknemer wordt geïnvesteerd: in de opleiding van gezonde werknemers wordt vaker geïnvesteerd. Het verzuimpercentage heeft geen effect.

[42] Door onderlinge samenhang van verklarende factoren in regressiemodellen, komt het voor dat de variabiliteit van de afhankelijke variabele volledig wordt verklaard door enkele van de verklarende variabelen, waardoor de overige factoren redundant worden. Een overzicht van de correlaties tussen de verschillende verklarende factoren met betrekking tot arbeidsomstandigheden is te vinden in bijlage 1.

De rol van intrinsieke motivatie van werkgever

Een tweede factor van belang die uit het literatuuronderzoek naar voren komt is de intrinsieke motivatie van werkgevers. Welke waarden zijn voor werkgevers van belang in hun relatie tot hun werknemers? Wat rekenen ze tot hun verantwoordelijkheden?

We verwerken in het WEA-model voor investering in opleiding drie variabelen die een indicatie geven van de waarden die werkgevers nastreven: de mate waarin men het belangrijk vindt om kwetsbare groepen aan te nemen, de mate waarin men het eens is met de stelling dat een werkgever verzuim kan beïnvloeden en de vraag of het belangrijk wordt gevonden dat werknemers tot hun pensioen kunnen doorwerken.

De eerste factor, de mate waarin de werkgever als doel heeft kwetsbare groepen aan te nemen, heeft een statistisch significant effect op investering in opleiding totdat in model 4 en model 5 andere variabelen dit effect overnemen. In beperkte mate wordt dit overgenomen door het effect van het aangesloten zijn bij een O&O-fonds. Het effect verdwijnt echter volledig uit beeld (het is ook niet meer eenzijdig statistisch significant) op het moment dat de bedrijfsgrootte als verklarende factor is ingevoerd. Dit betekent dat het aannemen van zwakkere groepen vaak een doelstelling is die voorkomt bij grote bedrijven en dat bedrijven die zwakkere groepen aannemen relatief vaak bij een O&O-fonds zijn aangesloten.
Wanneer deze twee factoren buiten beschouwing worden gelaten kunnen we concluderen dat de doelstelling om zwakkere groepen aan te nemen het waarschijnlijker maakt dat werkgevers investeren in opleiding. Als we deze specifieke doelstelling als indicator hanteren voor een meer algemene waarde van sociaal ondernemerschap, kunnen we dit effect interpreteren: werkgevers die waarde hechten aan zaken als het aannemen van kwetsbare groepen en niet alleen het bedrijfseconomisch belang, zullen eerder geneigd zijn hun werknemers zelfontplooiing in de vorm van opleiding te gunnen.

De opvatting van werkgevers over de beïnvloedbaarheid van verzuim geeft een tweede indicator voor de manier waarop werkgevers hun relatie tot hun werknemers opvatten: hebben ze een visie op werkgeverschap die zich beperkt tot wat werknemers op korte termijn voor hun organisatie betekenen of opleveren? Of kijken ze ook naar het functioneren van werknemers op langere termijn? Wanneer we kijken naar de samenhang tussen de uitkomst van deze stelling en de mate waarin in opleiding wordt geïnvesteerd zien we duidelijk een positieve samenhang. De omvang van dit effect neemt weliswaar af van 0,36 naar 0,23 bij de introductie van de bedrijfsgrootte als verklarende factor; het effect blijft significant en (vergeleken bij andere variabelen in het model) groot in omvang[43]. Een bredere en meer op de lange termijn gerichte kijk op goed werkgeverschap is dus nadrukkelijk van positieve invloed op de mate waarin werkgevers in opleiding investeren, deze opvattingen komen verhoudingsgewijs vaker voor in grotere organisaties.

Een derde factor die mogelijk een rol speelt is of werkgevers van mening zijn dat het belangrijk is dat werknemers die binnen hun bedrijf werken tot hun pensioen kunnen doorwerken. Met name in bedrijven waarin laagopgeleide werknemers fysiek belastende werkzaamheden uitvoeren, zou een werkgever die het belangrijk vindt dat zijn werknemers tot hun pensioen blijven doorwerken, zich kunnen inzetten voor de opleiding en/of omscholing van werknemers. Als werknemers taken kunnen gaan

---

[43] De stelling heeft 5 mogelijke antwoorden, gecodeerd van 1 tot en met 5. Dit betekent dat de daadwerkelijke effectgrootte varieert in model 2 van 0,23 (1 * 0,23) tot 1,15 (5 * 0,23).

uitvoeren die fysiek minder belastend zijn, kunnen ze tot op hogere leeftijd blijven doorwerken.

We hebben de opvatting over het belang van het doorwerken tot het pensioen in het WEA-model verwerkt. Het model laat zien dat er geen statistisch significante samenhang bestaat tussen deze opvatting en tussen investering in opleiding. We kunnen niet concluderen dat de opvatting dat werkgevers het van belang vinden dat medewerkers tot hun pensioen bij het bedrijf kunnen werken tot meer investering in opleiding leidt.

Randvoorwaarden
Naar aanleiding van de literatuurstudie hebben we op het belang gewezen van het bestaan van financiële ruimte en op het beschikken over voldoende informatie. Eén van de methoden waarmee werkgevers van zowel financiële middelen als van relevante informatie worden voorzien op het gebied van de opleiding van werknemers is een O&O-fonds. Als ze bij een O&O-fonds zijn aangesloten, kunnen werkgevers een beroep doen hierop om opleidingen voor werknemers te financieren en voor advies hierover. We verwachten dus dat bedrijven die bij een O&O-fonds zijn aangesloten vaker in opleidingen investeren dan bedrijven die dit niet zijn.

We zien dit effect terug als we naar het model van de WEA kijken. In model 4 wordt het aangesloten zijn bij een O&O-fonds als dummy-variabele geïntroduceerd. We zien dat dit een duidelijk positief effect heeft. Als we in model 5 de bedrijfsgrootte als verklarende effect introduceren, zien we het effect in omvang afnemen. Dit kunnen we verklaren uit het feit dat grotere bedrijven verhoudingsgewijs vaker bij O&O-fondsenzijn aangesloten. Er is een omvangrijke en statistisch significante correlatie tussen deze twee factoren.[44] De veronderstelling dat aangesloten zijn bij een O&O fonds samenhangt met meer investering in opleiding klopt dus. Het hangt ook weer samen met de grootte van de organisatie.

Negatieve prikkels
Hoewel dit in het model niet expliciet naar voren komt, verwachten we dat investering in opleiding door werkgevers deels ook afhankelijk is van de afwezigheid van factoren die dit ontmoedigen.

Het lijkt ons aannemelijk dat de aard van het dienstverband een factor is die een sterke rol speelt: op het moment dat een werknemer in tijdelijke dienst is ontmoedigt dit investering in opleiding: de periode dat de werkgever profijt kan hebben van de nieuw aangeleerde vaardigheden is immers beperkt. Daarmee wordt het dus waarschijnlijk dat werknemers met een tijdelijk en/of flexibel dienstverband minder vaak een opleiding volgen. We hebben daarom in zowel het NEA- als het WEA-model deze factor verwerkt.

Als we kijken naar de resultaten in het WEA-model, zien we dat op bedrijfsniveau de omvang van de flexibele schil weinig invloed heeft: bedrijven waarvan meer dan de helft van de werknemers laagopgeleid is, met een flexibele schil die relatief omvangrijk is, investeren niet meer in opleiding dan bedrijven met een met een relatief kleine flexibele schil. Wanneer we echter naar het NEA-model kijken, naar het niveau van de individuele werknemers, zien we wel degelijk een effect: werknemers die flexibel zijn en uitzicht hebben op een vast contract volgen vaker een opleiding dan werknemers die flexibel zijn en geen uitzicht hebben op een vast contract.

[44] De Pearson-correlatiecoëfficiënt bedraagt 0,252 en is statistisch significant bij $p<0,01$.

Werknemers met een vast contract volgen op hun beurt vaker een opleiding dan werknemers met alleen maar uitzicht op een vast contract.

Het NEA-model laat een significant effect zien tussen de verschillende vormen van dienstverband: in werknemers met een vast dienstverband wordt verhoudingsgewijs vaker geïnvesteerd dan in werknemers met een tijdelijk dienstverband. Als we naar het WEA-model kijken, zien we echter dat de omvang van de flexibele schil op bedrijfsniveau geen invloed heeft op de investering in de opleiding van laagopgeleide werknemers. Dit kunnen we echter verklaren vanuit het feit dat we op basis van de WEA niet het onderscheid kunnen maken tussen groepen werknemers. We kunnen niet zien of de investeringen in opleiding binnen bedrijven met een relatief grote flexibele schil plaatsvinden in alleen werknemers met een vast contract of ook in werknemers die flexibel zijn. Bedrijven met een omvangrijke flexibele schil investeren wel degelijk, maar de investering beperkt zich tot werknemers die in vaste dienst zijn of op uitzicht hebben op een vast dienstverband.

Bedrijfsomstandigheden

Ten slotte verwachten we dat de omstandigheden waarin een bedrijf zich bevindt bepalend kan zijn voor de mate waarin er wordt geïnvesteerd in opleiding. We identificeren daarbij drie factoren die rol kunnen spelen: de prestaties van het bedrijf, de mate waarin bedrijven activiteiten naar het buitenland verplaatsen en de mate waarin bedrijven activiteiten/werkzaamheden automatiseren.

De prestaties van het bedrijf operationaliseren we aan de hand van de omzetontwikkeling van het bedrijf. Neemt deze af, blijft deze gelijk, of krimpt deze? We verwachten dat er meerdere manieren zijn waarop de omzetontwikkeling de investering in opleiding beïnvloedt: in de eerste plaats verwachten we dat een toenemende omzet financiële ruimte schept voor investeringen in opleiding in personeel. Daarnaast is het mogelijk dat een toenemende omzet betekent dat er nieuw personeel wordt aangenomen en moet worden opgeleid, of dat de productiviteit van bestaand personeel moet worden verhoogd.

We zien dit effect terug in het WEA-model: een hogere score op de schaal van omzetontwikkeling (deze varieert van score 1 voor een sterke afname tot 5 voor een sterke toename) hangt samen met een grotere kans dat een bedrijf investeert in de opleiding van werknemers. Dit verband blijft grotendeels hetzelfde als andere significante factoren in de vorm van de bedrijfsomvang en de aansluiting bij een O&O-fonds worden meegenomen.

Automatisering en globalisering zijn twee factoren die veroorzaken dat werkgevers minder afhankelijk zijn van individuele werknemers. De mogelijkheid die werkgevers hebben om een groter reservoir aan potentiële arbeidskrachten aan te spreken en/of om bestaande arbeidskrachten te vervangen door machines en computers, zou van invloed kunnen zijn op de bereidheid van werkgevers om te investeren in het bestaande personeelsbestand.

Met betrekking tot de rol van automatisering is echter ook een alternatieve zienswijze mogelijk: automatisering leidt tot een vraag naar beter geschoold personeel. Automatisering kan weliswaar betekenen dat binnen een organisatie arbeidskrachten redundant worden en functiegroepen verdwijnen, maar dat er tegelijkertijd ook behoefte aan nieuwe expertises ontstaat: bijvoorbeeld dat door automatisering van

productieprocessen een toegenomen vraag naar procesoperators ontstaat. Het is mogelijk dat om aan deze vraag te voldoen bedrijven hun eigen personeel omscholen.

Op basis van het NEA-model kunnen we zien hoe deze twee factoren het investeren in opleiding door werkgevers beïnvloeden. We zien allereerst dat in werknemers van bedrijven die recentelijk activiteiten naar het buitenland hebben verplaatst niet significant meer of minder wordt geïnvesteerd in opleiding dan werknemers van bedrijven die geen activiteiten naar het buitenland hebben verplaatst. We zien echter een positief verband tussen automatisering en investering in opleiding in model 3, een band dat buiten beeld verdwijnt, wanneer eerst de aard van het dienstverband en vervolgens de bedrijfsomvang wordt verwerkt. Dit lijkt de tweede zienswijze over de invloed van automatisering op investering in de opleiding van laagopgeleiden te ondersteunen. We kunnen hieruit geen brede conclusies trekken over de betekenis van automatisering voor de positie van laaggeschoolden, maar we zien dat, los van samenhangende factoren, op korte termijn werkgevers die werkzaamheden automatiseren, relatief vaak investeren in de opleiding van hun personeel.

Het belang van doorgroeimogelijkheden

Een laatste factor waarop we wijzen is het belang van doorgroeimogelijkheden. Zoals we zullen zien in onze bespreking van de verschillende casestudies die in het kader van dit onderzoek zijn uitgevoerd, wordt de investering in opleiding voor een belangrijk deel gelimiteerd door de mogelijkheid voor werknemers laag in de organisatie om door te groeien naar functies hoger in de organisatie. In bedrijven waar regelmatig vacatures ontstaan in functies die kunnen worden vervuld door medewerkers lager in de organisatie die een extra opleiding volgen, is investering in opleiding een effectieve oplossing vanuit economisch perspectief.
We operationaliseren deze factor aan de hand van bedrijfsgrootte. We gaan er daarmee vanuit dat bedrijven die groter zijn doorgaans ook complexer zijn, een grotere diversiteit aan functies kennen en meer doorgroeimogelijkheden kunnen bieden.

Als we deze factoren verwerken in zowel het NEA- als het WEA-model blijkt, dat bedrijfsgrootte inderdaad positief samenhangt met investering in opleiding. In beide modellen bestaat er een duidelijke samenhang. We zien dat deze variabele met name in het WEA-model de effecten van eerder besproken variabelen overneemt. We moeten wat betreft de invloed van het hierboven geschetste effect dus enigszins terughoudend zijn: we kunnen aan de hand van deze gegevens niet vaststellen in hoeverre de toename in investering in opleiding in grotere bedrijven in werkelijkheid samenhangt met de eerder omschreven mechanismen. De substantiële en statistisch significante afname van de '-2 Log Likelihood'-parameter in beide modellen suggereert echter wel een duidelijke toename van de verklarende waarde van een model waarin de bedrijfsgrootte wordt meegenomen. Dit suggereert dat bedrijfsgrootte een significant effect heeft, los van de mechanismen die we toeschrijven aan eerder verwerkte variabelen, zoals de aanwezigheid van bepaalde arbeidsrisico's of de aansluiting bij een O&O-fonds.

Figuur 3.6: 5 modellen voor investering in opleiding van werknemers met een lage opleiding op de arbeidsmarkt (NEA).

Variabelen	Regressiecoëfficiënten				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Schaal voor hoge werkdruk(1-4)	-0,01	0,01	-0,01	-0,02	-0,05
Schaal voor moeilijkheidsgraad (1-4)	0,39***	0,39***	0,39***	0,36***	0,35***
Werk is fysiek belastend	-0,07	-0,06	-0,05	-0,03	-0,02
Werkomstandigheden zijn gevaarlijk	0,54***	0,54***	0,53***	0,53***	0,46**
Overige omgevingsfactoren (lawaai in omgeving, werken met waterige oplossingen, besmettingsgevaar)	-0,03	-0,02	-0,02	-0,01	0,02
Werknemer is gezond		0,28**	0,27**	0,28**	0,29**
Verzuim (percentage dagen uitval per jaar)		0,00	0,00	0,00	0,00
Bedrijfsactiviteiten naar buitenland verplaatst			-0,19	-0,20	-0,33
Bedrijfsactiviteiten geautomatiseerd			0,31**	0,28*	0,17
Tijdelijk of vast dienstverband				-0,66***	-0,62***
Bedrijfsomvang (categoraal gecontrasteerd - categorie meer dan 1000 heeft coëffciënt 0)					N.V.T.***
Bedrijfsomvang (1 t/m 4)					-0,96***
Bedrijfsomvang (5 t/m 9)					-0,94***
Bedrijfsomvang (10 t/m 49)					-0,58***
Bedrijfsomvang (50 t/m 99)					-0,36***
Bedrijfsomvang (100 t/m 499)					-0,23***
Bedrijfsomvang (500 t/m 999)					-0,30***
Modelparameters					
-2 Log Likelihood	4734,025	4727,829	4723,431	4676,135	4613,932
Nagelkerke pseudo-r^2	0,035	0,037	0,038	0,055	0,078

* p<0,1 ** p<0,05 *** p<0,01

Figuur 3.7: 5 modellen voor investering in opleiding voor bedrijven met veel laagopgeleide weknemers in dienst (WEA).

	Model 1 Regressie-coëfficiënt	Model 2 Regressie-coëfficiënt	Model 3 Regressie-coëfficiënt	Model 4 Regressie-coëfficiënt	Model 5 Regressie-coëfficiënt
Opvatting werkgever: werknemer moet tot pensioen kunnen doorwerken bij ons	0,25	0,25	0,24	0,24	0,23
Arbeidsrisico: hoge werkdruk	0,37**	0,34**	0,34**	0,29*	0,23
Arbeidsrisico: werk is emotioneel belastend	0,41	0,40	0,38	0,47*	0,48*
Arbeidsrisico: werk is fysiek belastend	0,50***	0,47***	0,48***	0,38***	0,26
Aannemen kwetsbare groepen is doelstelling van werkgever		0,47**	0,40**	0,41*	0,26
Opvatting werkgever: werkgever is in staat verzuim te beïnvloeden		0,36***	0,35***	0,32***	0,23**
Omzetontwikkeling (1 'Sterk afgenomen' – 5 'Sterk toegenomen'			0,24***	0,25***	0,23***
Werkgever is aangesloten bij branche-organisatie				0,21	0,13
Werkgever maakt gebruik van O&O-fonds				0,71***	0,58***
Bedrijfsomvang: 4 categorieën(lineaire predictor)					0,36***
Percentage van FTE's dat flexibel is(categorieën)					-0,04
Percentage werknemers dat ouder is dan 45 (categorieën)					-0,04
-2 Log Likelihood	1097,793	1081,662	1073,387	1050,789	1035,786
Nagelkerke pseudo-r^2	0,031	0,052	0,063	0,092	0,110

* p<0,1 ** p<0,05 *** p<0,01

3.6 Investeren in gezondheid

Ook in deze paragraaf beschrijven we eerst aan de hand van enkele kruistabellen welk type bedrijven investeert in de gezondheid van hun werknemers. Vervolgens gaan we in op welke verklarende variabelen er zijn voor investeren in gezondheid. Dit doen we aan de hand van een regressiemodel.

Hoe vaak komt investeren in gezondheid voor?
We kiezen ervoor om een relatief brede definitie van investeren in gezondheid te hanteren (zie paragraaf 3.2). We zien in figuur 3.8 dat de verschillende onderliggende maatregelen die we als investering in gezondheid classificeren sterk verschillen wat betreft de mate waarin werkgevers ze nemen. Zo blijkt dat het verlenen van extra vrije dagen een vrij generieke maatregel is, die door een fors deel van alle werkgevers wordt genomen. Taakverbreding of –roulatie is echter een zeldzame maatregel.
We zien bovendien dat het aandeel van alle werkgevers dat één of meer van alle maatregelen neemt, zeer hoog uitvalt.

Figuur 3.8: Maatregelen om doorwerken tot pensioen te bevorderen, per grootteklasse en voor alle bedrijven met meer dan 50 procent laagopgeleid personeel (n=1304).

Gezondheidsmaatregelen	1 tot 10 FTE	10 tot 50 FTE	50 tot 200 FTE	meer dan 200 FTE	Totaal
Deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd-VUT)	8%	27%	34%	46%	12%
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige- en ploegendienst	3%	18%	30%	49%	7%
Kortere werkweek/ aanpassing werktijden op individuele basis	13%	31%	36%	42%	17%
Extra vrije dagen bij oudere werknemers	26%	59%	69%	71%	33%
Taakverbreding/ taakroulatie	1%	5%	17%	21%	3%
Taakverlichting of aanpassing takenpakket	10%	28%	31%	38%	14%
Aanpassing van de werkplek	10%	28%	31%	38%	14%
Gezondheidsbeleid/ stimuleren van gezondheid ingevoerd	3%	6%	19%	25%	4%
Totaal investeren in gezondheid	37%	76%	82%	91%	46%

Bron: WEA

Wanneer we de mate waarin werkgevers investeren in gezondheid vergelijken tussen hoofdsectoren zien we forse verschillen tussen sectoren. Er is een aantal sectoren dat duidelijk afwijkt ten opzichte van het gemiddelde. Echter, zowel de nadrukkelijke uitschieter naar boven (overheid) als naar beneden (financiële instellingen) zijn sectoren met relatief weinig organisaties.

Figuur 3.9: Geschat aantal organisaties met meer dan 50% laagopgeleid personeel per hoofdsector, en percentage daarvan dat maatregelen neemt om doorwerken tot pensioen te bevorderen

Hoofdsector	Percentage van organisaties dat investeert in gezondheid	Geschat totaal aantal organisaties met >50% laagopgeleid personeel
Landbouw, bosbouw & visserij	65%	19.460
Industrie	57%	13.380
Bouwnijverheid	51%	20.890
Handel	37%	32.270
Horeca	26%	10.700
Vervoer & communicatie	40%	7.450
Financiële instellingen	7%	1.880
Zakelijke dienstverlening	33%	8..650
Overheid	76%	150
Onderwijs	29%	150
Gezondheids- & welzijnszorg	44%	4.980
Overige dienstverlening	39%	7.750
Totaal	44%	127.700

Bron: WEA

Bedrijfseconomische voordelen
Het model dat we aan de hand van een literatuurstudie hebben opgesteld, suggereert dat investeren in het behoud van gezondheid van werknemers het economische belang van het bedrijf dient. Het bedrijf presteert beter als werknemers minder prestatieverlies lijden of volledig uitvallen door de ziekte.

We zien dit effect duidelijk terug in de statistisch modellen in figuur 3.10: werkgevers die de arbeidsrisico's van lichamelijk belastend werk rapporteren, investeren meer in gezondheid dan werkgevers die geen of minder lichamelijk belastend werk rapporteren. Opvallend is daarnaast dat wanneer we naar de omvang van dit effect vergelijken met het effect van dezelfde variabele in de modellen voor investering in opleiding, deze duidelijk groter is dan in de vergelijkbare modellen die voor investeringen in opleiding zijn opgesteld. We zien dat het effect van lichamelijk zwaar werk enigszins afneemt in omvang bij de introductie van de aansluiting bij een O&O-fonds of brancheorganisatie en de bedrijfsgrootte als verklarende variabelen in model 3 en 4, respectievelijk. Beide variabelen correleren met de aanwezigheid van lichamelijk zwaar werk.

Intrinsieke motivatie werkgever
De intrinsieke motivatie van werkgevers om bij te dragen aan het behoud van de gezondheid is grotendeels vergelijkbaar met de intrinsieke motivatie van werkgevers om in opleiding te investeren. De mate waarin een werkgever uit morele en/of idealistische overwegingen een vorm van sociaal ondernemerschap nastreeft, kan

verwacht worden een vergelijkbare invloed te hebben op de bereidheid om zorg te dragen voor behoud van en het stimuleren van de gezondheid van werknemers.

Het belang dat werkgevers hechten aan het doorwerken van medewerkers heeft mogelijk nog een directere invloed op de bereidheid te investeren. Werkgevers zullen zich vooral bewust zijn van gezondheidsrisico's in de eigen branche die een bedreiging vormen voor de inzetbaarheid van werknemers tot hun pensioen. Zij zijn zich waarschijnlijk minder bewust van mogelijke economische en technologische ontwikkelingen die in de toekomst wellicht zullen leiden tot andere vereisten aan de kennis en vaardigheden van het personeel.
Met andere woorden: werkgevers zijn zich vooral bewust van gezondheidsrisico's die een bedreiging vormen voor inzetbaarheid van werknemers tot hun pensioen. Daarom hebben werkgevers die waarde hechten aan het kunnen doorwerken tot het pensioen van werknemers een concretere reden om in gezondheid te investeren dan in opleiding.

We zien twee van de drie effecten terug in de statistische modellen: wanneer de werkgever van mening is dat hij in staat is het verzuim te beïnvloeden en wanneer men er belang aan hecht dat werknemers tot hun pensioen doorwerken, wordt het waarschijnlijker dat het bedrijf in gezondheid investeert. Verreweg het grootste effect heeft de mate waarin de werkgever het belangrijk acht dat zijn werknemers tot hun pensioen doorwerken. Deze variabele heeft in alle modellen een duidelijk significant effect. De opvatting over de beïnvloedbaarheid van verzuim heeft eveneens een effect van omvang (deze variabele betreft een schaal van 1 tot en met 5, de andere twee zijn dummy-variabelen). Dit effect verdwijnt echter buiten beeld in het vierde model, waarin ook de omvang van het bedrijf en het aandeel 45-plussers onder de werknemers een significant effect laten zien. Dit suggereert dat opvattingen over de beïnvloedbaarheid van verzuim relatief vaak voorkomen in grote bedrijven.

Randvoorwaarden
We verwachten dat voor investering in gezondheid, net als voor investering in opleiding, de beschikbaarheid van kennis en middelen essentieel is. We verwachten dat de aanwezigheid van relevante kennis relatief van groter groot belang is: welke investeringen in gezondheid van werknemers zijn effectief en hoe kunnen interventies die gezondheid van werknemers verbeteren het beste worden geïmplementeerd? Waar het de verspreiding van adviezen en kennis aangaat, komt ook de brancheorganisatie in beeld. Informatie en advies over het omgaan met branche-specifieke gezondheidsrisico's kan ook door brancheorganisatie worden aangeboden.

Beide variabelen worden verwerkt in model 3. Te zien is dat zowel de aansluiting bij een brancheorganisatie als het gebruik van een O&O-fonds een duidelijke samenhang hebben met investeren door werkgevers in gezondheid. Beide variabelen behouden bovendien een sterke samenhang, ook wanneer in latere modellen andere factoren worden meegenomen. We zien dat het effect van het gebruik van een O&O-fonds fors krimpt wanneer de bedrijfsgrootte als verklarende factor wordt meegenomen. Er blijft echter een significant effect staan.

Personele omvang en opbouw van het bedrijf
We verwachten dat de omvang en de opbouw van het personeelsbestand van een organisatie de mate verklaart waarin een organisatie in de gezondheid van haar werknemers investeert. We identificeren hierbij drie factoren van belang: de omvang

van de flexibele schil van het bedrijf, het aandeel 45-plussers en de omvang van het bedrijf.

De omvang van de flexibele schil speelt een rol omdat werkgevers mogelijk minder belang hechten aan het behoud van gezondheid van werknemers wanneer een groter deel hiervan tijdelijk in dienst is. Wanneer echter een groter deel van de werknemers 45-plus is en een groter risico loopt op ziekte en uitval, zal dit voor werkgevers eerder een reden zijn om middels gezondheidsbeleid deze risico's in te perken. Omgekeerd zou een organisatie relatief veel 45-plussers kunnen hebben omdat de organisatie in gezondheid investeert en 45-plussers relatief weinig door ziekte uitvallen binnen dergelijke organisaties.

Als derde factor vormt mogelijk ook de omvang van de arbeidsorganisatie een belangrijke factor. We verwachten dat de grootte van de arbeidsorganisatie een belangrijke rol speelt omdat ook dit een belangrijke randvoorwaarde schept voor investering in gezondheid. Grote bedrijven zullen eerder beschikken over HR-afdelingen en in staat zijn permanente programma's te financieren die gezondheidsrisico's en ziekteverzuim inperken. Daarnaast komt ziekteverzuim in grotere organisaties relatief vaker voor: zowel het aandeel werknemers dat verzuimt als de gemiddelde verzuimduur wordt groter naarmate de bedrijfsvestiging groter worden.[45]

We zien twee van de drie effecten terug in het model. We zien in de eerste plaats dat de omvang van de flexibele schil geen effect heeft. Dit suggereert dat een relatief grote flexibele schil geen aanleiding vormt om niet te investeren in gezondheid. Het aandeel 45-plussers heeft echter wel een positief effect. Bedrijven die investeren in gezondheid hebben verhoudingsgewijs veel 45-plussers in dienst.

De bedrijfsomvang heeft een fors effect op de waarschijnlijkheid dat het bedrijf in kwestie in gezondheid investeert. Het neemt ook enkele effecten (deels) over, met name het effect van de aansluiting bij een O&O-fonds. Dat dit gebeurt, kan grotendeels worden verklaard uit twee dingen: allereerst weten we dat de aansluiting bij een O&O-fonds sterk correleert met de omvang van het bedrijf. Op meer inhoudelijke gronden is het echter ook begrijpelijk: O&O-fondsen vervullen waar het investering in gezondheid aangaat grotendeels een functie die vergelijkbaar is met HR-afdelingen: het bieden van advies informatie op het gebied van gezondheidsrisico's is een functie die zowel door O&O-fondsen wordt vervuld als door HR-afdelingen. Het beschikbaar stellen van financiële middelen via O&O–fondsen vervult bovendien een vergelijkbare functie met de beschikbaarheid van budgetten voor investering in gezondheid in grote bedrijven.

[45] Dit komt onder andere naar voren in de NEA. Zie daarvoor op CBS Statline 'Ziekteverzuim volgens werknemers; bedrijfstak en vestigingsgrootte'.

Figuur 3.10: 4 modellen voor investeren in gezondheid (WEA).

Variabelen	Regressiecoëfficiënten			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Opvatting werkgever: werknemer moet tot pensioen kunnen doorwerken bij ons	0,65***	0,65***	0,66***	0,58***
Arbeidsrisico: hoge werkdruk	0,46***	0,44****	0,37***	0,33**
Arbeidsrisico: werk is emotioneel belastend	-0,05	-0,07	-0,01	-0,14
Arbeidsrisico: werk is fysiek belastend	0,83***	0,81***	0,72***	0,56***
Aannemen kwetsbare groepen is doelstelling van werkgever		0,28	0,25	-0,16
Opvatting werkgever: werkgever is in staat verzuim te beïnvloeden		0,26***	0,22***	0,10
Werkgever is aangesloten bij branche-organisatie			0,65***	0,58***
Werkgever maakt gebruik van O&O-fonds			0,71***	0,46***
Bedrijfsomvang: 4 categorieën				0,65***
Percentage van FTE's dat flexibel is(categorieën)				0,08
Percentage werknemers dat ouder is dan 45 (categorieën)				0,28***
Modelparameters				
-2 Log Likelihood	1560,50	1547,58	1486,26	1384,71
Nagelkerke pseudo-r^2	0,093	0,106	0,165	0,257

* p<0,1 ** p<0,05 *** p<0,01

3.7 Samenvatting

Investering in opleiding

De analyses van de NEA en de WEA met betrekking tot investering door werkgevers in de opleiding van laagopgeleid personeel laten zien dat deze investeringen zowel gestimuleerd als gelimiteerd worden door de financiële of bedrijfseconomische belangen van individuele organisaties. Waar de productiviteit van werknemers wordt gestimuleerd door werknemers op te leiden, worden investeringen vaker gedaan. Waar investeringen in werknemers een risico lopen zich niet terug te betalen, lijken werkgevers terughoudender te zijn: werknemers bij wie een groter risico bestaat dat ze slechts voor kortere tijd voor de organisatie werken of uitvallen door ziekte maken een kleinere kans op het volgen van een opleiding.

Aansluiting bij een O&O-fonds vergroot de kans dat bedrijven in opleiding investeren substantieel. O&O-fondsen stellen middelen beschikbaar die werkgevers kunnen inzetten om werknemers op te leiden. Bovendien, omdat de financiering van opleidingen via O&O-fondsen collectief plaatsvindt (in plaats van dat een individuele werkgever de volledige kosten van een opleiding betaalt), neemt het O&O-fonds deels een belemmering om te investeren weg: werkgevers zijn wellicht terughoudend om te investeren in de opleiding van werknemers uit angst voor het vertrek van die medewerker naar een concurrent. Wanneer financiering van opleiding collectief is geregeld door werkgevers binnen een branche, is het opleiden van een werknemer een minder grote en daarom minder risicovolle investering.

Ook de omvang van organisaties blijkt samen te hangen met de mate waarin bedrijven in opleiding investeren. Grote bedrijven beschikken vaker over de financiële middelen om programma's te financieren op het gebied van opleiding en bieden meer mogelijkheden voor personeel laag in de organisatie om na het volgen van een opleiding door te stromen binnen de organisatie.

Ten slotte stellen we vast dat ook morele en/of idealistische motivaties voor werkgevers een rol spelen bij het investeren in opleiding. Waar werkgevers meer door morele/idealistische overwegingen worden gedreven dan zuiver bedrijfseconomische overwegingen zijn ze eerder bereid te investeren in de opleiding van laaggeschoolde werknemers.

Investeren in gezondheid

Investering in gezondheid hangt sterk samen met het bewustzijn van specifieke arbeidsrisico's: de aanwezigheid van met name lichamelijke belasting hangt sterk samen met investering in gezondheid. Dit zou eveneens kunnen worden gezien als een investering die voortkomt uit bedrijfseconomische motieven: productiviteitsverlies en uitval als gevolg van ziekte vormen een zeer concreet bedrijfseconomisch risico voor werkgevers.

Aansluiting bij een O&O-fonds speelt eveneens een rol, maar deze rol is bescheidener dan waar het investering in opleiding aangaat. Het effect verdwijnt uit beeld wanneer rekening wordt gehouden met de omvang van het bedrijf. Daarnaast kunnen brancheorganisaties eveneens deze informerende functie vervullen. De verklarende waarde van de bedrijfsomvang kan ook grotendeels vanuit dit perspectief worden begrepen: grote bedrijven hebben HR-afdelingen en kunnen daarom een consistentere inzet leveren om gezondheidsrisico's onder werknemers te minimaliseren.

Ten slotte zien we dat waar het investeren in gezondheid aangaat, idealisme en de algemene visie op werkgeverschap binnen organisaties van belang zijn. Waar de doelstellingen van de werkgevers zich niet beperken tot economische of financiële overwegingen op de korte termijn, is investering in gezondheid waarschijnlijker. En waar men nadrukkelijk naar een vorm van sociaal werkgeverschap nastreeft naast economisch succes, is investering in gezondheid eveneens waarschijnlijker.

4 Duurzame inzetbaarheid op brancheniveau

De casestudies voor dit onderzoek zijn uitgevoerd in vier branches, waar relatief veel werknemers met een laag opleidingsniveau en laag inkomensniveau werken, de selectie is gebaseerd op analyses op de WEA. We hebben hiervoor de volgende branches geselecteerd: Thuiszorg, Kantines en Catering, Schoonmaak en de Levensmiddelenindustrie.

In dit hoofdstuk beschrijven we deze branches: Welk werk doen laagopgeleide werknemers in de branche, welke ontwikkelingen zijn voor deze werknemers relevant? Wat is de aandacht voor duurzame inzetbaarheid op brancheniveau? En welke ontwikkelingen zien brancheorganisaties en O&O fondsen op brancheniveau als het gaat om de aandacht voor duurzame inzetbaarheid?

Dit dient als inleiding en kader voor de hoofdstukken over de werkgevers en werknemers in deze branches. Per branche spraken we met de brancheorganisatie en/of het O&O-fonds.[46]

4.1 Branchebeschrijving Thuiszorg

De thuiszorg maakt onderdeel uit van de bredere branche Welzijnszorg zonder overnachting (SBI code 88). Deze branche bestaat eind 2015 uit 33.405 bedrijven, waarvan 28.190 eenmanszaken en 5.215 organisaties met meer dan één werkende.[47] Van de organisaties met personeel in deze branche heeft 95,4% scholings- en opleidingsmogelijkheden voor het personeel en 50,7% regelingen voor het behoud van gezondheid en vitaliteit.[48]

Het personeelsbestand in de thuiszorg bestaat overwegend uit vrouwen (94%) en autochtonen (87%). De gemiddelde leeftijd is 43 jaar.[49]

De thuiszorg heeft in de afgelopen jaren te maken gehad met veranderende wet- en regelgeving. Veel taken zijn van de Rijksoverheid overgedragen naar gemeenten (huishoudelijke hulp, cliëntondersteuning, ondersteuning zelfredzaamheid) en zorgverzekeraars (persoonlijke verzorging, thuisverpleging, wijkverpleging).
Door de veranderingen in (de toegang tot en financiering van) de thuiszorg, veranderen ook de eisen aan het personeelsbestand. Door hogere eisen van zorgverzekeraars m.b.t. de inzet van personeel, meer eigen verantwoordelijkheid en het toenemende gebruik van moderne technologie, neemt de vraag naar hoger opgeleid personeel (niveau 3, 4 (MBO) of 5 (HBO)) toe ten koste van lager opgeleid personeel. Opscholing naar niveau 3 (MBO) is niet altijd mogelijk.
De banen op niveau 1 en 2 (MBO)[50] zijn functies voor bijvoorbeeld assistenten en helpenden. Deze zorg en huishoudelijke hulp worden in de praktijk steeds meer ingevuld door mantelzorgers. Voor werkgevers kan dit een impuls zijn om te

[46] Vereniging Nederlandse Cateringorganisaties, Veneca (Kantines en catering), Ondernemersorganisatie Schoonmaak- en Bedrijfsdiensten, OSB (schoonmaakbranche), Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie, SOL (levensmiddelenindustrie), Actiz en Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid Verpleeg- Verzorgingshuizen en Thuiszorg, A+O VVT (thuiszorg)
[47] CBS Statline
[48] WEA
[49] De verpleeg- en verzorgingshuiszorg en de thuiszorg in kaart. Feiten, financiering, kosten en opbrengsten. De argumentenfabriek / ActiZ, 2012.
[50] MBO niveau 1 wordt ook wel entreeopleiding genoemd en is bedoeld voor jongeren zonder een diploma van een vooropleiding. (https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/middelbaar-beroepsonderwijs/inhoud/opleidingen-niveaus-en-leerwegen-in-het-mbo)

investeren in de opleiding van werknemers, zodat ze op niveau 3 (MBO) kunnen gaan werken. Dit is echter niet voor alle werknemers haalbaar.

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid

Brancheniveau
Enkele jaren geleden is er een programma ‘duurzame inzetbaarheid in de VVT’ uitgevoerd door A+O VVT, een samenwerkingsverband tussen werkgevers- en werknemersorganisaties voor arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid in de branche. De instrumenten daaruit zijn te vinden op www.duurzameinzetbaarheidindevvt.nl. Op deze website staat informatie over de arbocatalogus, maar bijvoorbeeld ook over functiecreatie (hoe kun je taken herschikken om functies te creëren voor werknemers met een lager opleidingsniveau).
Er wordt momenteel gewerkt aan de uitwerking van een nieuw programma duurzame inzetbaarheid. Dit is een breed programma op duurzame inzetbaarheid, waar een leven lang leren onder valt, maar ook gezondheid en leefstijl, werkdruk en werkplezier.

Organisatieniveau
De landelijke partijen constateren een aantal ontwikkelingen binnen thuiszorgorganisaties:

- Door de bezuinigingen op de zorg staat de aandacht voor duurzame inzetbaarheid binnen organisaties op een laag pitje, ondanks dat werkgevers het belang van duurzame inzetbaarheid wel inzien.
- Door alle veranderingen waar thuiszorgorganisaties mee te maken hebben, vindt men het belangrijk dat werknemers wendbaar zijn. Voor de branche is het nu vooral van belang dat werknemers kunnen meebewegen met alle ontwikkelingen. Een aantal jaar geleden ging het nog vooral om hoe je de oudere werknemer zo lang mogelijk het werk kan laten doen in gezondheid.
- Door de toenemende werkdruk stijgt het ziekteverzuim. Werkdruk is daarmee een belangrijk punt van aandacht voor werkgevers.
- Er zijn ook organisaties die gemaksdiensten, zoals boodschappenservice of met mensen mee naar buiten gaan, gaan leveren. Op die manier wordt er werkgelegenheid gecreëerd buiten de collectieve financiering om.

4.2 Branchebeschrijving Kantines & Catering

De kantines en catering maken deel uit van de bredere branche ‘eet- en drinkgelegenheden’ (SBI code 56). Deze branche bestaat eind 2015 uit 43.510 organisaties, waarvan 17.825 eenmanszaken.[51] Van de organisaties met personeel in deze branche heeft 76,1% scholings- en opleidingsmogelijkheden voor het personeel en 23,8% regelingen voor het behoud van gezondheid en vitaliteit.[52]

De Kantines- & Cateringbranche bestaat voor een groot deel uit vrouwen, zo’n 75-80% is vrouw. De gemiddelde leeftijd is rond de 49 jaar, het gaat vaak om laagbetaald werk en parttime werk. Er is onderscheid te maken tussen een groep medewerkers die hier werkt als noodzaak (bijv. alleenstaande ouders), en een groep die werkt voor de bijverdienste en het sociale netwerk. De brancheleden zijn zeer divers; van bedrijfscatering tot scholen tot inflight services. Het gaat vaak om fysiek zwaar werk.

[51] CBS Statline
[52] WEA

De groep werknemers met een lage SES is verreweg de grootste groep werknemers in de branche. Zelfs de leidinggevenden, die vaak meewerkend voorman zijn, zitten soms nog in deze categorie. Dit geeft extra uitdaging wat betreft implementatie van instrumenten m.b.t. duurzame inzetbaarheid.

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid

Brancheniveau

De branchevereniging wil als poort tot de arbeidsmarkt fungeren. Het moet in dit geval wel gaan om nieuwe banen en niet om verdringing, juist omdat er veel mensen werken met grote afstand tot de arbeidsmarkt. Hot topic is de economisering van de branche: wat levert een investering in duurzame inzetbaarheid precies op en waarom zouden leden die investering doen?
Branchevervaging maakt duurzame inzetbaarheid makkelijker, doordat bedrijven meer verschillende diensten aanbieden en werknemers breder worden ingezet. In de branche wordt vanuit twee sporen gewerkt aan duurzame inzetbaarheid:

- Het ene spoor is vanuit de branchevereniging zelf: hier worden vooral good practices verspreid. Op dit moment is de branchevereniging vooral bezig met <u>bewustwording</u>. Bewustwording zit nu vooral in nadruk op eigen verantwoordelijkheid, zelf in beweging komen. Dit wordt gezocht in de communicatiesfeer en is bedrijfsonafhankelijk. Niet elk instrument is in de branche toepasbaar, dit moet vaak op maat gemaakt worden. Bijvoorbeeld de loopbaanscan en werk-naar-werk trajecten zijn moeilijk toepasbaar, juist doordat de meeste medewerkers een lage SES hebben.
  Er zijn <u>gezonder bewegen en stoppen met roken initiatieven</u> vanuit de branche. De brancheorganisatie is bezig met een programma om gezondere menu's in bedrijfsrestaurants te krijgen. Gezondere menu's beïnvloeden consumenten, maar ook medewerkers.
  Een idee voor de toekomst is een apart budget voor duurzame inzetbaarheid per werknemer. Het budget kunnen ze meenemen van werkgever naar werkgever. Dit moet geregeld worden op brancheniveau.
- Het andere spoor is via een commissie, waarin de vakbonden en de branchevereniging participeren, en waarin kennis en informatie wordt uitgewisseld over de mogelijkheden om te werken aan duurzame inzetbaarheid. Voordeel van deze samenwerking is dat er veel draagvlak gecreëerd wordt voor initiatieven, ook bij werknemers, doordat de vakbonden erbij betrokken zijn. De commissie heeft een branchebreed onderzoek laten uitvoeren genaamd '<u>Baan Je Toekomst'</u>, over wat sectoren van elkaar kunnen leren op gebied van loopbaan, verzuim, gezondheid en duurzame inzetbaarheid.

Organisatieniveau

De brancheorganisatie ziet de volgende ontwikkelingen binnen de branche:
- Werkgevers in de branche zien het belang van duurzame inzetbaarheid in, vooral wanneer het direct vertaald wordt naar kostenbesparing (minder verzuim etc.) Er is een duidelijk verschil waarneembaar tussen brancheleden die beursgenoteerd zijn en familiebedrijven en stichtingen. De beursgenoteerde bedrijven hebben een wat meer korte termijnvisie op duurzame inzetbaarheid, de familiebedrijven en stichtingen investeren meer en hebben een meer lange termijn visie.
- De organisaties ontwikkelen zich verschillend: het ene bedrijf zoekt nieuwe markten aan de schoonmaakkant, de andere in de recreatie. De kansen en oplossingen zitten op het gebied van werknemers breder inzetbaar maken. Door

bredere inzetbaarheid wordt de werknemer op verschillende manieren belast, dit heeft een positief effect op de gezondheid. Nadeel is dat hierdoor de arbeid-rustverhouding verstoord kan worden, dit kan dus een negatief effect op de gezondheid hebben.

- De focus op het personeel staat bij alle brancheleden hoog in het vaandel. Dit komt vooral doordat de werknemers in hun rol zorgdragen voor hospitality. Werknemers zijn een visitekaartje voor de bedrijven: als de werknemer fysiek en mentaal niet goed in zijn vel zit, zien klanten dit direct.
- Duurzame inzetbaarheid is tot nu toe vooral een werkgeversprobleem. De brancheorganisatie schat in dat meer prikkels aan de werknemerskant zouden kunnen helpen.
- Opleidingen in de branche worden vooral geboden op het vlak van hospitality en kassavaardigheden. Dit komt volgens de brancheorganisatie omdat de meeste werknemers graag met mensen werken en weinig interesse hebben in bijvoorbeeld een computercursus.

4.3 Branchebeschrijving levensmiddelenindustrie

De levensmiddelenindustrie in Nederland bestaat eind 2015 uit 5.210 bedrijven. Ruwweg tweederde van die bedrijven behoort tot het midden- en kleinbedrijf. De branche is daarnaast vrij divers: 3 SBI-codes vallen onder de levensmiddelenbranche. Dit betreft bijvoorbeeld ook de vervaardiging van diervoeding, tabakswaren en drank. Er zijn met Heineken en Unilever twee hele grote bedrijven aangesloten.
Van de organisaties met personeel in deze branche heeft 85,9% scholings- en opleidingsmogelijkheden voor het personeel en 25,4% regelingen voor het behoud van gezondheid en vitaliteit.[53]

Het soort werk binnen de levensmiddelenindustrie is divers, maar wat betreft het werk dat wordt ingevuld door laagopgeleiden, zijn er ruwweg 2 belangrijke soorten werkzaamheden te onderscheiden: operatorwerkzaamheden en inpakwerkzaamheden. Operators werken aan de productielijn en bedienen de apparatuur die grondstoffen tot half- of eindfabrikaat verwerkt. Voor deze werkzaamheden is het vereiste niveau stijgende. In het verleden kwamen deze werknemers direct van de middelbare school af. Tegenwoordig is het niveau dat vereist wordt van nieuw beginnende medewerkers minimaal MBO 2 tot 4. Inpakmedewerkers zijn iets lager geschoold. Het vereiste niveau voor deze functies is doorgaans MBO 1 of 2.

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid
Op het gebied van opleiding gebeurt er al vrij veel binnen de branche. In de eerste plaats gebeurt dit omdat werkzaamheden ambachtelijk van aard zijn en/of omdat medewerkers sowieso een basale set vaardigheden moeten hebben om aan een productielijn te kunnen werken. Daarnaast zijn bedrijven bereid te investeren in de opleiding van het personeel omdat dit de efficiëntie en de kwaliteit van het werk dat wordt geleverd ten goede komt. Werknemers met een beter overzicht over een productieproces nemen meer verantwoordelijkheid voor dat proces. Men constateert dat dit de kwaliteit van het productieproces ten goede komt.

Op het gebied van gezondheid is het bewustzijn van het belang van een gezonde leefstijl en werkomgeving groeiende: op het gebied van het ergonomie en het inperken van concrete werkgerelateerde gezondheidsrisico's zijn veel bedrijven actief. Men probeert dit te bereiken door werkprocessen op een ergonomisch verantwoorde manier in te richten en door medewerkers een gevarieerder pakket aan taken te

[53] WEA

geven. Daartegenover staat dat bedrijven hoogstens op ad-hoc basis bezig zijn met preventie door een gezonde leefstijl te stimuleren: weinig bedrijven zijn hier op een langdurige en/of gestructureerde manier mee bezig.

Bracheniveau

Binnen de levensmiddelenindustrie is de inzet op brancheniveau vooral relevant in het MKB. De grote bedrijven hebben doorgaans een eigen HR-afdeling en ontwikkelen hun eigen programma's op het gebied van vitaliteit of vakinhoudelijke ontwikkeling. De Stichting Opleidingsfondsen Levensmiddelenindustrie(SOL) streeft ernaar om middelgrote en kleine bedrijven te ondersteunen bij het streven naar duurzaam inzetbare werknemers. Daarbij streeft SOL ernaar om bedrijven van concrete en direct toepasbare adviezen te voorzien. SOL stelt informatie beschikbaar aan bedrijven via www.sol-online.nl en biedt daarnaast adviestrajecten en workshops aan bedrijven aan.

Een knelpunt dat wordt gesignaleerd is dat binnen het MKB inzet ter preventie van gezondheidsrisico's een relatief lage prioriteit heeft. Men is niet snel bereid middelen vrij te maken voor investeringen op dit gebied als er niet een concreet risico zichtbaar is. Investeringen in gezondheid, maar ook in opleidingen die verder gaan dan wat direct voor het bedrijf relevant zou zijn, zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van subsidies. Hier speelt tevens een rol dat het O&O-fonds geen inkomsten uit loonafdrachten heeft: de budgetten die men tot de beschikking heeft zijn relatief laag.

Ontwikkelingen

Door technologische ontwikkelingen wordt verwacht dat in toenemende mate de 'schoolbaarheid' van werknemers een rol gaat spelen. Verwacht wordt dat er een tweedeling zal komen te ontstaan tussen werknemers die over de capaciteiten beschikken om te worden omgeschoold voor nieuwe functies die ontstaan door technologische ontwikkeling enerzijds en werknemers die niet over die capaciteiten beschikken anderzijds. Met name binnen het O&O-fonds leeft deze verwachting. De urgentie is echter niet zo groot dat er initiatieven worden ontplooid om concrete acties te ondernemen. Daar komt bij dat binnen de bedrijven zelf het thema automatisering weliswaar bekend is, maar tegelijkertijd niet dermate urgent is dat men actie noodzakelijk acht.

4.4 Branchebeschrijving schoonmaak

De schoonmaakbranche in Nederland kenmerkt zich door kleinschaligheid. Van de ongeveer 11.000 actieve ondernemingen heeft 85 procent vijf of minder werknemers. Het aantal bedrijven stijgt, vooral door een toename aan zzp'ers. Er zijn rond de 120.000 mensen actief in de schoonmaakbranche. Verder is het goed om te weten dat meer dan de helft van de brancheomzet gerealiseerd wordt door de 5 grootste bedrijven, achtereenvolgens: Hago, ISS, CSU, Asito en GOM (Facilicom).

In de schoonmaakbranche zijn niet alleen heel veel kleine bedrijven actief maar de diversiteit is ook groot. De branche kent bedrijven die zich richten op het schoonmaken van het interieur, glazenwassersbedrijven en gespecialiseerde schoonmaakbedrijven. Het gaat dan ook om zeer specialistisch werk (calamiteiten reiniging) tot ongeschoold werk (schoonmaak van kantoren, etc.).

In de schoonmaak- en glazenwassersbranche is van alle werknemers 70% vrouw en 30% man. Met name in de algemene schoonmaak werken veel vrouwen in parttime dienstverbanden. Het personeelsbestand bestaat voor bijna de helft uit allochtonen.

De gemiddelde leeftijd is 42,2 jaar. Ongeveer tweederde van de werknemers is laagopgeleid (basisonderwijs, VMBO)[54].

In de interieurschoonmaak komen dan ook veel werknemers met een lage SES voor. Ook de leidinggevenden in deze tak van sport, die vaak meewerkend voorman zijn, behoren vaak tot deze categorie. Dit geeft extra uitdaging wat betreft implementatie instrumenten duurzame inzetbaarheid.
Verder hebben werknemers veelal een klein dienstverband, 10-15 uur per week is gebruikelijk. Ook kent het personeelsbestand een hoog verloop (30 procent). De mensen rollen vaak toevallig het vak in. Dat maakt het investeren in duurzame inzetbaarheid lastig.

In de bredere branche 'verhuur van roerende goederen en overige zakelijke dienstverlening' heeft 87,8% van de organisaties met personeel scholings- en opleidingsmogelijkheden voor het personeel en 23,1% regelingen voor het behoud van gezondheid en vitaliteit.[55]

Aandacht voor duurzame inzetbaarheid
In de interieurschoonmaak is in de laatste jaren veel prijsconcurrentie geweest. Het gevolg van de hevige prijsconcurrentie is dat relatief veel van werknemers werd gevraagd: de werkdruk lag hoog en het werk werd daardoor fysiek belastend; twee ingrediënten voor potentiële uitval. Het voorkomen van deze uitval is veelal de belangrijkste reden om te investeren in de duurzame inzetbaarheid. In de cao is daarom ook volop aandacht voor het terugdringen van ziekteverzuim[56]. Het gaat dan vooral om activiteiten over het inperken van concrete werk-gerelateerde gezondheidsrisico's of op het gebied van ergonomie. De bewustwording van een gezonde leefstijl ligt bij bedrijven veelal op de achtergrond.

De hevige prijsconcurrentie heeft er ook voor gezorgd dat er onlangs binnen de branche een code "verantwoordelijk marktgedrag" kwam. Eén van de gevolgen hiervan is dat in de cao nu is opgenomen dat bij overname van een schoonmaakobject ook het personeel overgenomen moet worden. Het personeel moet dan wel over een door de branche erkend diploma beschikken. Hierdoor heeft het aanbieden van een basisvakopleiding enigszins een verplicht karakter gekregen. Deze opleiding is niet alleen vakinhoudelijk maar er is ook aandacht voor Nederlands en ergonomie. De basisvakopleiding wordt door de branche gesubsidieerd. Bedrijven maken ook volop gebruik van deze mogelijkheid.

Ontwikkelingen
- Verbreding van de dienstverlening. Deze trend is vooral te zien bij de grotere schoonmaakorganisaties. Zij verzorgen naast schoonmaak bijvoorbeeld ook klein onderhoud (zoals het verwisselen van lampen en sloten), catering, portier- en tuinwerkzaamheden. Zij leveren een totaalpakket. Daarnaast zien we een verbreding richting schoonmaken in de zorgsector;
- Toenemende concurrentie door groeiend aantal schoonmaakbedrijven. Dit zorgt voor extra druk op de prijs en de noodzaak om onderscheidend te zijn;
- De markt krijgt steeds meer te maken met partijen tussen de opdrachtgever en schoonmaakbedrijf. Deze partijen zijn bemiddelaar/ makelaar en zorgen voor nog meer druk op de prijs;

[54] Sectorplan 2014-2015 Schoonmaak- en glazenwassersbranche. RAS, Den Bosch, 2014.
[55] WEA
[56] Het gemiddelde ziekteverzuim in de schoonmaakbranche bedraagt zo'n 6 procent. Voor uitbestede diensten is dit 5 procent en voor eigen diensten bedraagt het gemiddelde circa 8 procent.

- Verschuiving van inspanningscontracten naar output- en prestatiecontracten. Bij output- en prestatiecontracten staat niet de prijs centraal maar de prestatie. Bij aanbestedingen is er een vast budget en de onderneming die voor dat budget de meeste kwaliteit en toegevoegde waarde kan leveren, wint de aanbesteding;
- Beleving: Bij het meten van de schoonmaak kan er worden gekeken naar kwaliteit en beleving. Er wordt steeds meer gemeten op basis van beleving. Daarbij neemt ook de populariteit van de dagschoonmaak toe. Voordeel daarvan is dat de schoonmaker zichtbaarder wordt, een rol kan innemen als gastvrouw/man en meer betrokken raakt bij de organisatie waar hij/zij schoonmaakt[57].

[57] Rabobank Cijfers en Trends
https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Schoonmaakbedrijven

5 Inzet van organisaties op duurzame inzetbaarheid: motivaties en belemmeringen

De motivaties en belemmeringen die een rol spelen bij de inzet van arbeidsorganisaties op duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES, hebben we geïnventariseerd door middel van 16 casestudies in vier sectoren waar veel werknemers met een lage SES werkzaam zijn (catering, schoonmaak, thuiszorg en levensmiddelenindustrie). We selecteerden zowel werkgevers die relatief veel aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid als werkgevers die relatief weinig aandacht besteden aan duurzame inzetbaarheid.

In dit hoofdstuk beschrijven we welk type maatregelen werkgevers nemen om duurzame inzetbaarheid van werknemers met een lage SES te stimuleren, zowel op het vlak van scholing als van gezondheid. We analyseren tevens de motieven en omstandigheden die van invloed zijn op de mate waarin werkgevers investeren.

5.1 Investeringen in duurzame inzetbaarheid

Scholing en training

Op het vlak van scholing en training zien we in hoofdlijnen het volgende aanbod voor laag opgeleide werknemers:

- Veel organisaties bieden de mogelijkheid om een opleiding of cursus te volgen voor een hoger functieniveau binnen de organisatie. Dat kan een vakopleiding zijn op een hoger niveau, of een speciale cursus voor leidinggevende taken. Deze mogelijkheden worden geboden aan werknemers die de motivatie en competenties daarvoor hebben. Dit gebeurt alleen in organisaties waar doorgroeimogelijkheden zijn voor het personeel, dit is niet in alle organisaties het geval.

  "Productiemedewerkers van wie duidelijk is dat ze de ambitie, initiatief en capaciteiten hebben om een functie op een hoger niveau te vervullen, krijgen een opleiding tot procesoperator aangeboden." (Levensmiddelenindustrie)

- De schoonmaakbranche kent een basisopleiding voor medewerkers (o.a. technieken, arbeidsomstandigheden, communicatie, materiaalgebruik), die op basis van de cao verplicht moet worden aangeboden aan alle werknemers. De financiering van deze opleiding vindt plaats op collectieve basis. Alle organisaties in deze branche laten werknemers dan ook deelnemen aan deze opleiding.
- Opleidingen om te voldoen aan wettelijke verplichtingen. In de catering en levensmiddelenindustrie krijgen werknemers trainingen in HACCP (voedselveiligheidssysteem). Alle voedselverwerkers zijn verplicht een HACCP-plan op te stellen. Een BHV-training wordt doorgaans aangeboden voor bedrijfshulpverleners. Dit is een verplichting op grond van de Arbowet.
- Verschillende organisaties zeggen een 'training on the job' of interne opleiding te bieden aan werknemers. Dit varieert van het geven van praktische tips over de werkhouding tot een programma vakbekwaamheid (arbeidsveiligheid, voedselveiligheid, hygiëne en vakkennis). Bedrijven zien dit als een mogelijkheid om de voor de organisatie noodzakelijke kennis bij te brengen op een voor de doelgroep laagdrempelige manier (praktijkgericht). De inhoud en kwaliteit van deze trainingen kunnen we niet beoordelen.

- Specialistische opleidingen: Dit zijn opleidingen voor werknemers die zich meer willen specialiseren binnen het vakgebied. Bijvoorbeeld in voedingsbereiding of een bepaald type schoonmaakwerkzaamheden.
- Training in voor het werk relevante vaardigheden, zoals een cursus heftruckrijden.
- Eén van de werkgevers in de thuiszorg biedt de werknemers een taalcursus aan.

> Een groeiend bedrijf met 50 vaste werknemers in de levensmiddelenindustrie biedt een interne opleiding tot vakbekwaam medewerker aan de werknemers die in de productielijn gaan werken. Daarin wordt aandacht besteed aan arbeidsveiligheid, voedselveiligheid, hygiëne en vakkennis. De werkgever kiest hiervoor omdat de vakopleiding voor veel werknemers 'te theoretisch is'. Talentvolle werknemers kunnen, als er een behoefte is bij het bedrijf, deelnemen aan een intern trainingsprogramma voor een leidinggevende functie. Daarbuiten worden geen opleidingen aangeboden. Volgens de werkgever zitten veel werknemers er niet op te wachten dat er meer van ze wordt verwacht dan dat ze gewoon hun werk doen.

Gezondheid

Op het vlak van het bevorderen van de gezondheid van werknemers met een lage SES, lopen de maatregelen die organisaties nemen sterk uiteen. We onderscheiden maatregelen gericht op goede arbeidsomstandigheden en maatregelen gericht op de leefstijl van de werknemers.

Arbeidsomstandigheden

Op het vlak van arbeidsomstandigheden nemen alle bedrijven maatregelen, dit wordt als vanzelfsprekend beschouwd. We zien in hoofdlijnen de volgende inzet:

- Actief verzuimbeleid: Verschillende organisaties benoemen dat ze een actief verzuimbeleid voeren, waarbij ze goed contact houden met werknemers als ze ziek zijn en proberen hen te ondersteunen om snel weer aan het werk te kunnen.
- Beschikbaar stellen van hulpmiddelen: bijvoorbeeld tilhulpmiddelen, thermo-ondergoed (bij een koude werkomgeving), goede schoenen en alarmeringsapparaatjes (voor een gevoel van veiligheid als men 's nachts over straat moet).
- Trainingen op het vlak van arbeidsomstandigheden: tiltraining, agressietraining, ergonomie, bejegening.
- De werkgever spreekt werknemers aan op veiligheid en ergonomie in het werk en zorgt dat ze niet te zwaar belast worden. Dit is vooral het geval bij kleine organisaties, waar de werkgever zelf nauw in contact staat met de werknemers. Ook persoonlijke ondersteuning door de werkgever sluit hierbij aan. (Zoals een werkgever in de thuiszorg die werknemers advies geeft bij moeilijke casussen.) Evenals werkgevers die er op letten dat werknemers pauzes nemen en tijdig vakantie opnemen.

Overige maatregelen die zijn genoemd zijn:

- Functieroulatie
- Gezonde werkplek (de productielijn zo inrichten dat stilstand op één plaats wordt beperkt)
- Instellen arbocommissie
- Kwaliteitsteam / audits
- Coaching gericht op het verbeteren van samenwerking

Leefstijl
Op het vlak van leefstijl nemen werkgevers minder maatregelen, vaak zien ze dit niet als hun rol. De volgende maatregelen worden wel genoemd, maar meestal door één of twee organisaties:

- Voeding: Fruit beschikbaar voor het personeel, gezonde voeding in de kantine, kaartjes om aan te geven wat wel en niet gezond is, afvallen via weight watchers, bonus voor afvallen, gezondheidsdag, voedingsadvies (in voorbereiding) Alleen het fruit voor het personeel wordt door meerdere organisaties genoemd, de andere initiatieven elk door één organisatie.
- Gezonde balans werk/privé: mogelijkheden voor parttime werk, roosters aanpassen op privé-omstandigheden.
- Roken: de meeste werkgevers willen zich hiermee niet bemoeien. Eén organisatie heeft een (online) stoppen met roken programma en biedt een bonus bij stoppen met roken, een ander ontmoedigt roken doordat werknemers alleen buiten mogen roken.
- Bewegen: Eén organisatie heeft een fitnesshal achter het bedrijf, maar geeft aan dat de meeste werknemers daar niet voor zijn te motiveren.
- Overige:
    - Sessie over nachtrustadvies
    - Online-instrumenten (stoppen met roken programma, receptenuitwisseling)
    - Boekje over houding van werknemers in de organisatie
    - BRAVO-modules
    - Vitaliteitsgesprekken

Bij een bedrijf in de schoonmaakbranche heeft een werknemer de rol van Welzijnscoach. De organisatie is van mening dat een persoonlijke aanpak het beste werkt bij de laagopgeleide werknemers. Daardoor zijn ze meer gemotiveerd en minder vaak ziek. De welzijnscoach gaat in gesprek met mensen wanneer er 'problemen' zijn. Dat is niet alleen wanneer men ziek is, maar ook met persoonlijke problemen (schuldenproblematiek, familieproblemen, etc.). Wanneer dat nodig is verwijst de welzijnscoach naar andere instanties die hulp kunnen bieden (psycholoog, schuldhulpverlening, etc.).

Overige maatregelen
Ten slotte nemen de bedrijven soms ook andere maatregelen die kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Onder andere:

- Het bieden van kleinere contracten vanuit de overweging dat het werk te zwaar is om meer uren op een dag te werken.
- Een werkgever heeft een nieuw bedrijfsonderdeel gestart, waar werknemers die het zware werk niet meer aankunnen, kunnen werken.
- Ook noemt een werkgever wiens organisatie vooral in de zomer werkgelegenheid heeft, dat er afspraken zijn gemaakt met een ander bedrijf waar de werknemers in de winter aan de slag kunnen.

Goede voorbeelden
Het blijkt lastig om daadwerkelijk 'goede voorbeelden' van inzet op duurzame inzetbaarheid te identificeren. Dat komt ten dele omdat weinig bedrijven specifiek inzetten op de doelgroep van werknemers met een lage SES. En als ze dat wel doen, benoemt men regelmatig dat er weinig gebruik van wordt gemaakt of dat men weinig zicht heeft op de effectiviteit van de maatregelen.
Scholing krijgt soms de vorm van een verplichte basisopleiding voor alle werknemers. Daarmee wordt een hoge deelnamegraad bereikt, maar de kwaliteit van de scholing en de relevantie voor de duurzame inzetbaarheid is niet altijd inzichtelijk. Scholing gericht op een hogere functie binnen de organisatie is vaak maar voor een beperkt

deel van het personeel mogelijk. Hulpmiddelen en trainingen op het vlak van arbeidsomstandigheden zijn doorgaans van toepassing op alle werknemers, en worden door werknemers ook vrij goed geaccepteerd. Op het vlak van leefstijl zijn veel maatregelen beperkt van aard en dikwijls ook incidenteel.
Het lijkt er wel op dat een persoonlijke aanpak (coaching/advies bij lastige klanten, welzijnscoach) vaak op waardering kan rekenen van het personeel. Dit zou kunnen komen omdat de adviezen die werknemers krijgen dan relevant zijn voor hun persoonlijke situatie en direct toegepast kunnen worden.
Een aantal positieve voorbeelden is eerder in deze paragraaf beschreven in de kaders.

5.2 Factoren en voorwaarden die bevorderend werken

Hieronder gaan we ten eerste in op het belang dat werkgevers hechten aan duurzame inzetbaarheid van hun werknemers, en daarna op de factoren die bijdragen aan het investeren in maatregelen.

Algemene motivatie voor duurzame inzetbaarheid
Het belang dat de werkgevers hechten aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers is wisselend. De meeste werkgevers richten zich vooral op het functioneren van de werknemers op korte en middellange termijn. Deze maatregelen gericht op scholing en gezondheid dragen ook bij aan de inzetbaarheid van werknemers op de langere termijn. Sommigen zijn zich er wel van bewust dat de (oudere) werknemers waarschijnlijk voor langere tijd bij de organisatie blijven werken en dat investeren in het behoud van hun inzetbaarheid daarmee van belang is. Dit besef uit zich vooral in het nemen van maatregelen gericht op goede arbeidsomstandigheden.

Veel werkgevers zijn vooral gemotiveerd om te investeren in scholing en gezondheid van het laagopgeleid personeel vanuit persoonlijke motieven "een goede werkgever willen zijn", met vaak daaraan gekoppeld de overtuiging dat als je als werkgever goed omgaat met je personeel, dat ten goede komt aan de inzet van het personeel en de kwaliteit van de dienstverlening.

"Uiteindelijk is dat een win-winsituatie. Als jij hen goed behandelt, zullen ze ook eerder wat voor jou doen en dat komt de kwaliteit van hun werk en de dienst die het bedrijf levert ten goede." (Levensmiddelenindustrie)

"Ik heb een ruim hart en ik gun iedereen het beste. Uiteindelijk heb je ook meer aan werknemers die goed opgeleid, tevreden en gezond zijn – dus is het goed voor de bedrijfsvoering- , maar daar gaat het me primair niet om. Geld is voor mij niet het belangrijkst." (Levensmiddelenindustrie)

Daarnaast speelt het bedrijfseconomische perspectief een belangrijke rol, met name het voorkomen van ziekteverzuim en de kosten die daarmee zijn gemoeid voor de werkgever. Andere factoren die meespelen zijn wetgeving en het streven geen onderscheid te maken tussen werknemers met verschillende opleidingsniveaus (in gelijke mate mogelijkheden voor opleidingen bieden of aandacht besteden aan arbeidsomstandigheden).

"Iedere persoon moet gelijk zijn vanuit de werkgever. De helpende niveau 2 verricht eigenlijk meer taken omdat anderen dat makkelijker afschuiven. Ze doen allebei hard hun best, dus het is krom om onderscheid te maken." (Thuiszorg)

Daarnaast gelden voor scholing en training enerzijds en gezondheid anderzijds nog specifieke motiverende factoren.

Scholing en training

Uit de casestudies kunnen we de volgende motiverende factoren onderscheiden om te investeren in scholing en training:

- Wettelijke of branche-specifieke (cao-)verplichtingen (zoals de basisopleiding schoonmaak, HACCP en BHV).
- Als de werkgever een voordeel voor de eigen organisatie ziet. In veel gevallen gaat het om scholing op een hoger niveau of een specialisatie binnen het werkterrein. Werkgevers merken daarbij wel op dat slechts een beperkt deel van de werknemers hiervoor in aanmerking komt (degenen die het meest gemotiveerd/talentvol zijn). Als er veel mogelijkheden zijn om door te groeien binnen de organisatie, stimuleert dit dus investeringen op dit vlak.
- De overtuiging bij de werkgever dat scholing bijdraagt aan de kwaliteit van het personeel en daarmee aan de kwaliteit van de dienstverlening.
- Een verbreding van het werkgebied van de organisatie, waardoor nieuwe vaardigheden moeten worden aangeleerd.
- Een (verwachte) ontwikkeling in de vereisten van buitenaf. Zo is er in de thuiszorg een ontwikkeling waarbij zorgverzekeraars eisen stellen aan het opleidingsniveau van het in te zetten personeel, als voorwaarde voor financiering. Werkgevers benoemen echter ook dat dit niet voor alle medewerkers haalbaar is.
- Voor startende organisaties kan het financieel bijdragen aan opleidingen bijdragen aan het aantrekken van (goed gekwalificeerd) personeel. Door voor nieuwe werknemers bij te dragen aan de studie kunnen zij aan de organisatie gebonden worden.

Gezondheid

Bij het stimuleren van de gezondheid spelen andere afwegingen een rol. Uit de casestudies kunnen we de volgende motiverende factoren onderscheiden om te investeren in de gezondheid van werknemers:

- Het beperken van ziekteverzuim en de kosten die daarmee samenhangen voor de organisatie.

  "De verantwoordelijkheid van werkgevers voor werknemers op het moment dat ze ziek worden gaat momenteel zo ver dat er werkgevers veel aan is gelegen de risico's op ziekte zover mogelijk in te perken."

- Het bevorderen van productiviteit, o.a. door hogere betrokkenheid.

  "Je moet je mensen goed behandelen, dan werken ze harder en krijg je er veel meer voor terug."

- Dat de werkgever er belang aan hecht dat werknemers gezond en met plezier werken. Meestal gekoppeld aan de verwachting dat dit ook goed is voor de productie.

  "Nou dat de mensen het naar de zin hebben en gemotiveerd zijn. Er valt niemand buiten de boot. Iedereen doet met elkaar mee. We helpen elkaar en we lachen ook met elkaar."

- De werkgever is betrokken bij de werknemers. In kleine organisaties werkt de werkgever bijvoorbeeld vaak samen met de werknemers in de uitvoering.
- Aanpak van concrete knelpunten, zoals een slechte werksfeer op een afdeling.

5.3 Factoren die belemmerend werken

Enkele bedrijven die zijn geraadpleegd voor dit onderzoek investeren nauwelijks in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Maar ook bij organisaties die daar wel in investeren, spelen overwegingen om niet meer te investeren of belemmeringen een rol.

Algemene belemmeringen voor investeringen in duurzame inzetbaarheid
Werkgevers die niet of beperkt investeren in duurzame inzetbaarheid, dragen daarvoor als reden aan dat de financiële situatie dergelijke investeringen niet toelaat. Zo staan in de thuiszorg de tarieven sterk onder druk door de contractering door gemeenten en de bezuinigingen. Dit leidt ook tot tijdelijke en kleinere contracten, wat de motivatie om te investeren verder verlaagt. Andere organisaties krijgen bijvoorbeeld te maken met concurrentie van SW-bedrijven.
Een andere factor, die hier ten dele mee samenhangt, is onzekerheid over de toekomst van de organisatie door wettelijke ontwikkelingen. Organisaties bieden daardoor meer tijdelijke contracten en kortere contracten aan werknemers. Ook de loondoorbetalingsplicht bij ziekte speelt hierbij volgens sommige werkgevers een rol.

Naast een gebrek aan financiële middelen speelt het ontbreken van tijd bij werkgevers een rol om goed invulling te geven aan het beleid. Zo benoemt één organisatie dat het teveel werk is voor de werkgever om het goed op te pakken, maar dat de organisatie te klein is om er iemand voor aan te nemen.

Scholing en training

Gebrek aan motivatie van werknemers
Veel organisaties benadrukken dat er mogelijkheden zijn voor opleidingen, als de werknemers zelf gemotiveerd zijn. *"Als ze wat willen en als de mogelijkheid er is, mogen ze een opleiding volgen om een nieuwe vaardigheid aan te leren."* De werkgevers zijn van mening dat dit bij een groot deel van de werknemers niet het geval is. *"De meeste werknemers ambiëren geen hogere functie."* Als voorbeeld geven ze dat werknemers bij opleidingen die worden aangeboden niet altijd echt meedoen. *"Soms gaan ze twee keer en daarna niet meer. Dan kom je er later achter dat ze niet zijn komen opdagen."*
Sommige werkgevers benoemen ook dat het initiatief van de werknemers moet komen. Een werkgever die een personeelsenquête heeft uitgevoerd, vertelde dat daar vrijwel geen behoefte aan scholing uit naar voren kwam en ook in medewerkergesprekken hier niet om gevraagd wordt. Deze werkgever verklaart dit vanuit de leeftijd van de werknemers (50+).

"Veel medewerkers zitten er niet op te wachten dat er meer van ze wordt verwacht dan dat ze gewoon hun werk doen."

Weinig doorstroommogelijkheden
Sommige bedrijven zijn erg klein, of kennen weinig verschillende functies, waardoor de doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf klein zijn. Aangezien werkgevers doorgaans alleen investeren in opleiding als ze een relevantie zien voor de eigen organisatie, werkt dit belemmerend.

Andere genoemde knelpunten zijn:

- Dat sommige werknemers al eens een hogere opleiding hebben gevolgd, maar deze niet hebben gehaald en de vraag is of verdere ontwikkeling mogelijk is.
- Dat er voor hoger opgeleide werknemers in de thuiszorg vanuit V&VN scholing wordt aangeboden, die er voor de laagopgeleide werknemers niet is. Een (verplicht) brancheaanbod is (zeker voor kleinere werkgevers) een stimulans om te investeren in opleiding.

Gezondheid
Op het vlak van gezondheid worden door de werkgevers minder belemmeringen genoemd. De maatregelen die men wil nemen op het terrein van arbeidsomstandigheden zijn doorgaans goed toepasbaar.
Op het vlak van leefstijl zeggen werkgevers vooral dat ze niet te belerend willen zijn richting het personeel, en dat het in eerste instantie de eigen verantwoordelijkheid is (tenzij de ongezonde leefstijl het werk belemmert). De maatregelen die men neemt zijn doorgaans laagdrempelig (zoals het aanbieden van fruit) en niet gekoppeld aan een echte doelstelling.

Een werkgever in een grote organisatie die wel uitgebreider inzet op het stimuleren van een gezonde leefstijl, door bijvoorbeeld een online programma voor stoppen met roken, afvallen via Weight watchers en vitaliteitsgesprekken, ervaart dat er van de beschikbare instrumenten nauwelijks gebruik wordt gemaakt.

5.4 Samenvatting

We zien dat werkgevers mogelijkheden bieden voor **scholing** van laagopgeleid personeel als ze daarvan een voordeel zien voor de organisatie en er financiële ruimte is voor investeringen. Men ziet doorgaans vooral een voordeel voor de organisatie als er ook doorgroeimogelijkheden zijn voor werknemers of als de eisen aan werknemers toenemen. Het belangrijkste voordeel voor de werkgever is dat de kwaliteit van het personeel bijdraagt aan de kwaliteit van het product of de dienstverlening.

In de praktijk constateren werkgevers dat scholing op een hoger niveau van de vakopleiding of voor een leidinggevende functie maar voor een klein deel van de werknemers is weggelegd. Dit zijn degenen die de motivatie en competenties hebben om een hogere functie te vervullen. Voor het overige personeel is de scholing vaak beperkt tot trainingen op het vlak van verplichtingen op basis van regelgeving (zoals HACCP of BHV) of op het vlak van arbeidsomstandigheden (zoals een tiltraining of agressietraining). Dergelijke trainingen worden soms gevolgd via een O&O-fonds in de branche.

De wens om een goede werkgever te zijn en te zorgen dat het personeel gezond en met plezier kan werken, stimuleert de werkgever om scholing aan te bieden. De werkgevers benoemen vaak dat de laagopgeleide werknemers weinig gemotiveerd zijn voor het volgen van scholing. Hierdoor is het gebruik van de opleidingsmogelijkheden die er zijn doorgaans beperkt. De werkgevers verschillen wel in de mate waarin zij vinden dat ze hun werknemers hierin actief stimuleren.

Het 'extra duwtje' dat werknemers met een lage SES volgens de literatuur nodig hebben, wordt door werkgevers maar weinig gegeven. Het aanbod is vaak algemeen voor alle werknemers, er worden weinig specifieke maatregelen ingezet voor werknemers met een lage SES. Verplichte opleidingen op branche- of organisatieniveau, die specifiek zijn toegespitst op de doelgroep, slagen erin deze

werknemers te laten deelnemen aan een opleiding. Bij interne opleidingen is het echter wel de vraag welke waarde deze heeft voor de werknemer als hij bij een andere werkgever wil gaan werken. Werkgevers nemen er vaak makkelijk genoegen mee dat de laagopgeleide werknemers weinig gemotiveerd zijn om aan opleidingen deel te nemen.

De rol van het O&O-fonds, die naar voren komt uit de secundaire analyses, zien we ten dele terug in de casestudies. In de schoonmaakbranche is er een duidelijk effect van de gezamenlijke inzet op scholing van werknemers. In andere branches is de rol voor de organisaties die we hebben gesproken echter beperkt. Sommige werkgevers maken wel eens gebruik van een training op het vlak van arbeidsomstandigheden, maar de meesten weten geheel niet wat er op brancheniveau wordt gedaan.

Bij **investeringen in de gezondheid** van het personeel spelen deels andere afwegingen een rol. Het investeren in arbeidsomstandigheden door het beschikbaar stellen van hulpmiddelen en letten op werkhouding en veiligheid, worden doorgaans als vanzelfsprekend gezien. In basisopleidingen en interne opleidingen is dit altijd een punt van aandacht. Werkgevers vinden het belangrijk hierin te investeren om ziekteverzuim te voorkomen (om de kosten van de loondoorbetalingsplicht bij ziekte te beperken) en de productiviteit van werknemers te verhogen. Ook hier speelt de intrinsieke motivatie van de werkgever om een goede werkgever te zijn een belangrijke rol. De financiële ruimte van de organisatie is in sommige gevallen een belemmering.
Bij het bevorderen van een gezonde leefstijl van het personeel is het beeld heel anders. Veel werkgevers zien dit niet als hun taak en willen vooral ook niet te belerend zijn richting het laagopgeleid personeel. Soms nemen ze kleine maatregelen, zoals het beschikbaar stellen van fruit voor het personeel of het organiseren van een informatiebijeenkomst. Voor het bevorderen van een gezonde leefstijl is de belangrijkste belemmering dat de werkgever dit niet als zijn taak ziet en/of niet belerend wil zijn richting het personeel. Werkgevers die wel aandacht besteden aan leefstijl constateren dat het gebruik van de mogelijkheden onder laagopgeleid personeel beperkt is.

Overigens gelden de motivaties en belemmeringen voor een groot deel voor al het personeel van de organisaties, en niet alleen voor de laagopgeleide werknemers. Werkgevers zien vooral op het vlak van scholing bij een groot deel van de laagopgeleide werknemers minder motivatie.

Als we kijken naar het theoretisch model uit hoofdstuk 2, kunnen we constateren dat de bevindingen uit de casestudies daar goed bij aansluiten.
De rol van informatie die in het model is benoemd, zien we in de casestudies niet duidelijk terug. Veel werkgevers (met uitzondering van startende ondernemingen) vinden dat ze geen informatie nodig hebben over duurzame inzetbaarheid. Dit betekent overigens niet per definitie dat extra informatie niet zinvol kan zijn, maar wel dat werkgevers beperkt openstaan voor deze informatie. Dit kan komen omdat ze weinig knelpunten ervaren in de huidige situatie.

6 Werknemers met een lage ses

6.1 Inleiding

In het onderzoek zijn naast werkgevers ook een aantal werknemers geïnterviewd met een lagere sociaal economische status (lage SES). Daarvoor hebben we bij vrijwel iedere uitgevoerde bedrijfscase naast de directie of HR-verantwoordelijke ook een aantal werknemers gesproken. Dit kon niet altijd tegelijkertijd (omdat zij moesten werken). Een aantal werknemers is daarom later telefonisch geïnterviewd. De interviews zijn los van elkaar afgenomen om de anonimiteit en openheid van de werknemer zo goed mogelijk te waarborgen. In totaal is met 29 personen in vier verschillende branches gesproken (zie tabel 6.1).

tabel 6.1 Aantal geïnterviewde werknemers met lage SES

Branche	*Aantal geïnterviewde werknemers*
Schoonmaak	8
Thuiszorg	5
Levensmiddelenindustrie	8
Kantines/catering	8
Totaal	29

Voorop staat: dé werknemer met lage SES bestaat natuurlijk niet. De groep lage SES-werknemers is qua achtergrond erg divers. Het zijn zowel jonge als oude werknemers, zowel mannen als vrouwen en zowel autochtonen als allochtonen. De groep heeft wel met elkaar gemeen dat zij allen een laag inkomen hebben en daarnaast meestal niet beschikken over een startkwalificatie (we spreken van een startkwalificatie bij een afgeronde opleiding op minimaal MBO-2 niveau). In vergelijking met de gemiddelde werknemer doen werknemers met een lage SES ook relatief vaker fysiek werk. De mate ervan verschilt wel per branche.

Ondanks de verschillende achtergronden die werknemers met een lage SES kunnen hebben, is het wel mogelijk een aantal typische voorbeelden van werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor deze groep te onderscheiden. Het gaat dan om gemeenschappelijke wensen en verwachtingen van maatregelen die werkgevers daarvoor kunnen inzetten. In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van deze typeringen van lage SES werknemers. Hierbij komen enkele geanonimiseerde werknemers letterlijk aan het woord. Denken zij überhaupt na over hun duurzame inzetbaarheid? Wat denken deze werknemers nodig te hebben om duurzaam inzetbaar te blijven? En wat verwachten ze daarbij van werkgevers? We kijken daar opnieuw naar de twee belangrijkste aspecten van duurzame inzetbaarheid: scholing en gezondheid, niet in het minste omdat de werknemers het begrip duurzame inzetbaarheid over het algemeen niet kenden of begrepen.

6.2 Attitude/motivatie

In het literatuuronderzoek kwam naar voren dat attitude en motivatie van de werknemer, oftewel dat de werknemer zelf zijn duurzame inzetbaarheid wil verbeteren, cruciaal zijn voor het uiteindelijke gebruik van de mogelijkheden In de meeste gesprekken met werknemers met lage SES (circa 2 op de 3), komt naar voren

dat deze werknemers zich *helemaal niet* bezig houden met hun duurzame inzetbaarheid. Deze attitude is niet alleen bij een bepaalde groep te zien. Het zijn zowel jonge als oude werknemers die geen waarde hechten aan hun duurzame inzetbaarheid, maar ook mannen of vrouwen en autochtone of allochtone werknemers. Het zit hem dan vooral in de onverschilligheid. Bijvoorbeeld:

Oudere werknemer
"Wanneer ik het werk niet meer aankan dan zie ik dat op dat moment wel. Daar ga ik me nu nog niet over druk maken"

Jongere werknemer
"Nee, ik heb nog niet over mijn toekomst nagedacht. Ik vind het wel prima zo."

Allochtone werknemer
"Ik ben tevreden zo. Er wordt goed voor mij en mijn collega's gezorgd."

Slechts een enkeling houdt zich wel bezig met zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Het is vooral het fysiek zware werk dat een aantal werknemers (lees: oudere werknemers) aanzet tot nadenken. Ook een eventuele mogelijkheid dat eigen werkzaamheden worden geautomatiseerd of door andere omstandigheden komt te verdwijnen, doet sommige werknemers nadenken over hun eigen toekomst.

6.3 Scholing

Scholing blijft een lastig punt. Uit het literatuuronderzoek bleek dat werknemers met een lage SES vaak scholingsangst hebben, een lagere taalvaardigheid hebben en een lagere bereidheid hebben tot het volgen van een scholing in de eigen tijd en het belang van scholing niet inzien. Een aantal van deze punten kwam ook in de gesprekken met werknemers naar voren. Hierin spelen attitude en motivatie zeker een rol. In de interviews komt bijvoorbeeld naar voren dat wanneer iemand weinig belang hecht aan de eigen duurzame inzetbaarheid, diegene minder snel op eigen initiatief een opleiding zal volgen, het komt eenvoudigweg niet bij de werknemers op. Het aanbod is er volgens dezelfde werknemers overigens wel. Deze groep werknemers heeft ook moeite met studeren, niet met het niveau maar meer met het studeren zelf. In de interviews wordt regelmatig door werknemers, zowel jong als oud, aangekaart dat men eenvoudig niet in de wieg gelegd is voor het volgen van een opleiding.

Oudere werknemer
"Nee, dat is niet aan mij besteed. Ik ben een doener."

Jongere werknemer
"Nee, studeren is niks voor mij. Laat mij maar lekker werken."

Dat ligt wat anders voor vakinhoudelijke opleidingen, zoals vakbekwaamheid (schoonmaak) en HACCP[58] (voedingsmiddelenindustrie). Deze opleidingen worden zonder problemen door iedereen gevolgd.

De werknemers met lage SES die wel enigszins belang hechten aan hun duurzame inzetbaarheid, zijn wel gemotiveerd om een opleiding te volgen. Zij onderkennen dat een opleiding nodig is om hogerop te komen of inzetbaar te blijven. Wanneer het doel van een opleiding is om in het bedrijf zelf verder te groeien dan is daar volgens deze werknemers zeker ook een rol voor de werkgever weggelegd. Wanneer het gaat om

[58] Hazard Analysis and Critical Control Points

een andere carrière op te bouwen dan is dat volgens werknemers voor eigen rekening. De meeste van deze werknemers, iets meer dan de helft, weten bij wie ze binnen de organisatie moeten aankloppen om een dergelijke opleiding te kunnen gaan volgen. Maar voor een aantal is het niet helemaal duidelijk. Ook hebben sommige werknemers moeite om daarover het gesprek aan te gaan met hun leidinggevende. *"Ze zijn vast niet blij wanneer ik een opleiding wil gaan volgen." "Ik zou misschien wel een opleiding willen volgen, maar volgens mij doen ze daar niets aan, ik weet het eigenlijk niet."* In slechts een enkel geval komt het voor dat een werkgever geen middelen heeft om aan opleidingsbehoeften van haar werknemers te voldoen.

6.4 Gezondheid

Bij gezondheid komt de eerder genoemde onverschilligheid van werknemers met een lage SES terug, in nog sterkere mate dan bij de scholing. De jongere werknemers denken helemaal niet na over hun gezondheid en ze leggen geen relatie met hun duurzame inzetbaarheid. Zij sporten meestal wel, maar dan vooral voor zichzelf (*"trainen om figuur vast te houden"*) en voor de gezelligheid (*"voetballen bij mijn club op zaterdag"*). Een enkele oudere werknemer begrijpt wel dat het belangrijk is om fit te blijven voor het werk. *"Het is zwaar werk, om het vol te houden moet je wel fit blijven."* Zij gaan dan meestal fietsen (soms ook naar het werk) of wandelen. De sportschool lopen zij niet plat, ondanks dat deze mogelijkheid regelmatig door de werkgever wordt aangeboden. Leefstijlonderwerpen, zoals gezonde voeding, worden nauwelijks door werknemers genoemd. Alleen bij een cateringbedrijf worden gezonde lunches aangeboden. Het zijn zaken waar volgens de meeste werknemers de werkgever zich niet mee moet bemoeien. Dat zijn privé zaken.

Het is ook belangrijk om te noemen dat sommige werknemers in het interview aangaven dat zij het werk fysiek zo inspannend vinden, dat zij 's avonds geen puf meer hebben om te gaan sporten. Een enkeling vindt dat het zware werk er juist voor zorgt dat men fit blijft. De lage SES-werknemer die zich helemaal niet bezig houdt met zijn of haar gezondheid in combinatie met werk, verwacht meestal dat wanneer het er echt op aan komt de werkgever hem of haar zal helpen. Dat gebeurt nu ook. *"Als ik iets niet meer kan, dan wordt er hier wel meegedacht."* De werknemer krijgt dan een minder belastende taak toebedeeld (bijvoorbeeld geen zware dozen meer tillen) of zijn of haar werkomgeving wordt aangepast (de werktafel wordt verhoogd). Dit zijn zaken waar volgens de werknemers de werkgever verantwoordelijk voor is. In alle gesprekken komt naar voren dat ergonomisch werken bij de werkgever hoog in het vaandel staat. Hier houden alle werknemers, ongeacht hoe belangrijk zij dit vinden, zich doorgaans aan.

6.5 Voorbeelden van werknemers

Op basis van bovenstaande kunnen vijf typische werknemers – die een beeld geven van de werknemer met een lagere SES - worden onderscheiden. Het onderscheid zit hem vooral in de mate waarin men waarde hecht aan de eigen duurzame inzetbaarheid. De eerste twee voorbeelden geven de typische oudere of jongere werknemer met een lage SES weer. Grofweg kunnen we 70 procent van de geïnterviewde personen indelen in één van deze twee typen.

De voorbeelden zijn fictief: de informatie is gecombineerd uit de verschillende interviews.

Voorbeeld 1: De oudere werknemer die geen belang hecht aan duurzame inzetbaarheid

Trees is 58, alleenstaand en maakt al meer dan 30 jaar schoon in een ziekenhuis in het midden van het land. Ze is verantwoordelijk voor de schoonmaak van een aantal ruimten binnen het ziekenhuis. Hier maakt ze alles schoon. Af en toe, als de leidinggevende er niet is, moet ze andere schoonmakers vanaf de werkvloer aansturen.
In de tijd dat ze in het ziekenhuis werkt heeft zij verschillende werkgevers gehad: af en toe wisselde het bedrijf dat het ziekenhuis mocht schoonmaken. Trees werd dan samen met de andere werknemers overgenomen. Ze heeft een aantal trainingen gevolgd, waaronder natuurlijk de vakopleiding voor schoonmakers. Maar een tijd geleden heeft ze ook trainingen gehad over het schoonmaken van ziekenhuisruimten en een cursus om leidinggevende te zijn.
Trees verwacht dit werk te kunnen blijven doen tot haar pensioen. Ambitie om iets anders te gaan doen heeft ze niet. Op haar leeftijd hoeft dat niet meer, vindt ze. Trees maakt zich wel eens zorgen over haar gezondheid. Het schoonmaakwerk kan behoorlijk zwaar zijn en soms heeft ze last van rugklachten. Gaat ze het wel volhouden tot haar pensioen? Over deze zorgen heeft Trees nog niet met haar werkgever gepraat, daar is zij niet het type voor. Maar als bepaalde taken, zoals het tillen van zware spullen, niet meer lukken bespreekt ze het wel. Daar wordt dan altijd een oplossing voor gevonden: *'Wat dat betreft heb ik een prima baas!'*
Zelf probeert ze ook een beetje gezond te blijven. Ze gaat regelmatig op de fiets naar het werk en maakt elke dag een wandeling met de hond.

Voorbeeld 2: De jonge werknemer die moeite heeft met leren en onverschillig is over gezondheid

Daan woont bij zijn ouders in het oosten van het land. Hij is 21 jaar en werkt sinds enkele maanden bij een vleesverwerkingsbedrijf. Hij heeft het VMBO afgerond op een school in de buurt en daarna geprobeerd om een MBO-opleiding te volgen. Binnen een jaar is hij gestopt: *'Ik ben echt een praktijkmens. In de praktijk ging alles goed, maar ik had moeite met de theorie.'* Daarna is hij bij het vleesverwerkingsbedrijf gaan werken. Hij moet de karkassen die binnenkomen prepareren voor het uitbenen. Hier komt veel bij kijken en daarom volgt hij een interne opleiding bij zijn werkgever. Hij leert 'alles over het vlees', maar ook hoe hij moet communiceren met leidinggevenden en hoe hij veilig en hygiënisch kan werken.
Over zijn toekomst denkt Daan niet echt na. Hij wil gewoon een volleerd medewerker worden bij het vleesverwerkingsbedrijf. Hij vindt dit werk leuk en 'doet het veel liever dan dat hij naar school gaat'. Een andere opleiding ziet hij dan ook niet zitten. Voorlopig is hij op zijn plek.
Als hem gevraagd wordt of hij in de toekomst dit werk kan blijven doen haalt hij zijn schouders op: *'Ze zeggen dat ik het goed doe, dus ik maak me geen zorgen.'* Het werk is hem nu ook niet te zwaar. Op zijn gezondheid let Daan niet echt. Hij wil ooit wel weer gaan sporten, maar als hij thuis komt is hij moe. Hij heeft dan weinig zin om er nog op uit te gaan.

Daarnaast hebben we werknemers die wel enigszins nadenken over hun duurzame inzetbaarheid. Hierbij kunnen twee voorbeelden van werknemers geven. Personen die

wel willen maar niet weten hoe ze dit moeten aanpakken (voorbeeld 3) en personen die ook wel willen maar daarvoor geen (financiële) ondersteuning krijgen bij hun werkgever (voorbeeld 4).

Voorbeeld 3: De werknemer die wel wil, maar niet weet hoe

Riet is 52 en woont in een middelgrote stad in het zuiden van het land. Ze woont samen met haar partner, allebei hebben ze een dochter uit een eerdere relatie. Riet werkt al 25 jaar als cateringmedewerkster in een bedrijfskantine. Ze maakt de lunch klaar en verzorgt de koffie bij vergaderingen. Ze gaat met plezier naar haar werk, maar maakt zich toch wel eens zorgen over de toekomst. Het werk is lichamelijk best zwaar en ze weet niet of ze dat wel vol kan houden. Het werk is ook veranderd. Er zijn veel meer regels gekomen voor bijvoorbeeld de houdbaarheid van producten. Daardoor is het werk zwaarder geworden. Er moet meer gebeuren, maar er is niet meer tijd voor.
Het liefst zou Riet ergens aan de slag gaan in een administratieve functie, maar ze weet dat daar bij haar huidige werkgever geen mogelijkheden voor zijn. Die zal dus vast niet blij zijn als ze aangeeft dat ze een opleiding wil volgen, denkt ze. Ook vraagt ze zich af of er voor haar eigenlijk wel kansen liggen op de arbeidsmarkt: *'Ik ben natuurlijk al in de vijftig!'* Daarom heeft Riet tot nu toe nog niks ondernomen: *'Ik denk dat ik pas in actie kom als dit werk echt niet meer kan.'*

Voorbeeld 4: Werknemer die wel wil, maar geen (financiële) steun ondervindt

Elif is 38 jaar en woont in het westen van het land. Ze is getrouwd en heeft een zoontje van 8. Voordat haar zoontje werd geboren deed ze administratief werk. Daarna is ze een paar jaar gestopt met werken, maar nu gaat hij naar school en is ze weer gaan werken. Elif werkt 12 uur per week als helpende in de thuiszorg. Dat is goed te combineren met de zorg voor haar zoontje.
Toch wil ze meer. Vroeger heeft ze al administratief werk gedaan, maar ze zou graag boekhouder worden. Dit heeft ze met haar werkgever besproken. Het kan helaas niet. De afgelopen jaren heeft het bedrijf door alle ontwikkelingen in de zorg in zwaar weer gezeten. Er is geen geld om opleidingen van werknemers te bekostigen. Dat is erg jammer voor Elif. Ze volgt nu zelf een MBO-opleiding Financiële administratie in de avonduren. De opleiding betaalt zij zelf.

Daarnaast zijn we een paar keer in de interviews een immigrant tegen gekomen. Zij zijn erg tevreden met hun werk en werkgever (voorbeeld 5).

Voorbeeld 5: Allochtone werknemer (eerste generatie)

Aban komt uit Kenia, maar is al 20 jaar in Nederland. Hij is 46, heeft een vrouw en een dochtertje van 4. Sinds een paar jaar werkt hij als assistent-kok bij een cateringbedrijf. Ze verzorgen maaltijden bij feesten en evenementen en Aban mag de chef-kok helpen.
Aban denkt niet na over opleidingen. Een aantal jaar geleden heeft hij er een opleiding gedaan, daarom kon hij assistent-kok worden. Daar is hij tevreden mee. Hij moet hard werken, maar in het weekend is hij vrij en dan heeft hij tijd voor zijn vrouw en dochter. Met zijn gezondheid gaat het ook goed. Hij is nooit ziek. Aban denkt dat als hij ooit klachten krijgt, dat hij met zijn baas vast een oplossing weet te vinden. Er wordt goed voor hem en zijn collega's gezorgd. Maar nu is dat niet aan de orde, hij voelt zich prima!

6.6 Samenvatting

De meeste werknemers met een laag opleidingsniveau die we hebben gesproken, denken niet of weinig na over hun eigen duurzame inzetbaarheid. Dit geldt ongeacht achtergrondkenmerken als leeftijd, geslacht of etniciteit.
Als men reden heeft om aan te nemen dat de functie in de toekomst (voor een deel) gaat verdwijnen, door automatisering of andere omstandigheden, zet dit sommigen aan tot nadenken. Ook het fysiek zware werk zet oudere werknemers soms aan het denken over de toekomst. Zij zetten dit echter in beperkte mate om in actie.
Degenen die een opleiding willen volgen, weten meestal wel hoe ze dit kunnen aankaarten bij hun werkgever. Toch vinden sommigen dit lastig, uit onzekerheid of omdat ze denken dat de werkgever toch niet wil bijdragen.
Een deel van de werknemers heeft niet zoveel op met opleidingen en zal er dus niet zelf voor kiezen aan een opleiding deel te nemen.

Wat betreft de gezondheid, vinden werknemers het goed dat de werkgever zorgt voor goede arbeidsomstandigheden. Dit vinden ze ook een taak voor de werkgever. Op het gebied van leefstijl, zien ze geen rol voor de werkgever. Werknemers gaan er meestal wel vanuit dat de werkgever zal zoeken naar een oplossing als er knelpunten zijn in de gezondheid.

Op grond van de gesprekken met werknemers hebben we vijf voorbeelden van werknemers weergegeven:

1. De oudere werknemer die geen belang hecht aan duurzame inzetbaarheid
2. De jonge werknemer die moeite heeft met leren en onverschillig is over gezondheid
3. De werknemer die wel wil, maar niet weet hoe
4. Werknemer die wel wil, maar geen (financiële) steun ondervindt
5. Allochtone werknemer (eerste generatie)

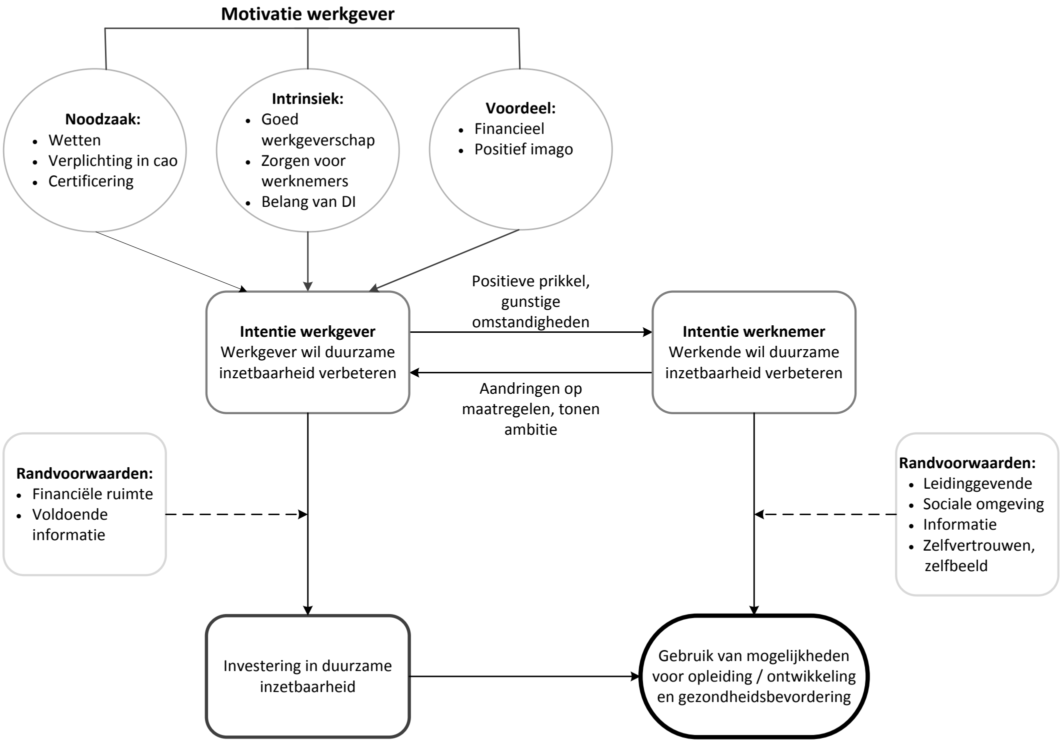
Er is met name variatie in de leeftijd en de mate waarin men belang hecht aan duurzame inzetbaarheid. Van de werknemers die wij hebben gesproken, vallen grofweg 2 op de 3 werknemers in de eerste twee categorieën. Deze werknemers zijn weinig gemotiveerd om aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid.

7 Conclusies

7.1 Resultaten gekoppeld aan theoretisch kader

In hoofdstuk 2 hebben we, op basis van de literatuur, een model gepresenteerd waarin is weergegeven welke factoren een rol spelen bij de intentie van de werkgever om te investeren in duurzame inzetbaarheid van werknemers, hieronder is het nogmaals weergegeven (figuur 7.1).

Figuur 7.1 Factoren die het investeren in duurzame inzetbaarheid beïnvloeden



Op basis van dit onderzoek kunnen we een aantal factoren uit dit model nader specificeren en enkele aanvullingen doen, waarbij het model meer specifiek betrekking krijgt op werknemers met een laag opleidings- en inkomensniveau.

Uit de secundaire analyses op de WEA komen de volgende factoren naar voren:

- Financiële of bedrijfseconomische belangen, die investeringen in scholing van werknemers zowel kunnen beperken als stimuleren. Het gaat hierbij dus om het *voordeel* voor de organisatie.
- De aansluiting bij een O&O-fonds vergroot de kans dat bedrijven in opleidingen stimuleren substantieel. Bij investeringen in gezondheid is deze rol bescheidener. We veronderstellen dat dit komt door informatie, een collectief aanbod en/of branchebrede financiering van opleidingen en daarmee *gunstige randvoorwaarden* creëert voor investeringen *(financieel, informatie)*. Ook kan de opstelling van de branche van invloed zijn op de motivatie van de werkgever. Bij gezondheid heeft het O&O-fonds vooral een adviserende rol (*informatie*).
- De omvang van organisaties hangt ook samen met investeringen in opleiding, waarbij grotere organisaties meer investeren.

- Het bewustzijn van specifieke arbeidsrisico's: de aanwezigheid van zowel zware lichamelijke als emotionele belasting hangt sterk samen met investering in gezondheid. Dit kan gezien worden als een investering uit bedrijfseconomische motieven: productiviteitsverlies en uitval als gevolg van ziekte vormen een zeer concreet bedrijfseconomisch risico voor werkgevers. Daarnaast zal intrinsieke motivatie hierbij een rol spelen, vanuit de wens om goed voor de werknemers te zorgen. *(voordeel, intrinsiek)*
- Ten slotte is vastgesteld dat morele en/of idealistische motivaties een rol spelen bij het investeren in opleiding en in gezondheid van werknemers. Waar werkgevers door andere overwegingen worden gedreven dan zuiver bedrijfseconomische overwegingen, zijn ze eerder bereid te investeren in de opleiding en gezondheid van laaggeschoolde werknemers. *(intrinsiek)*

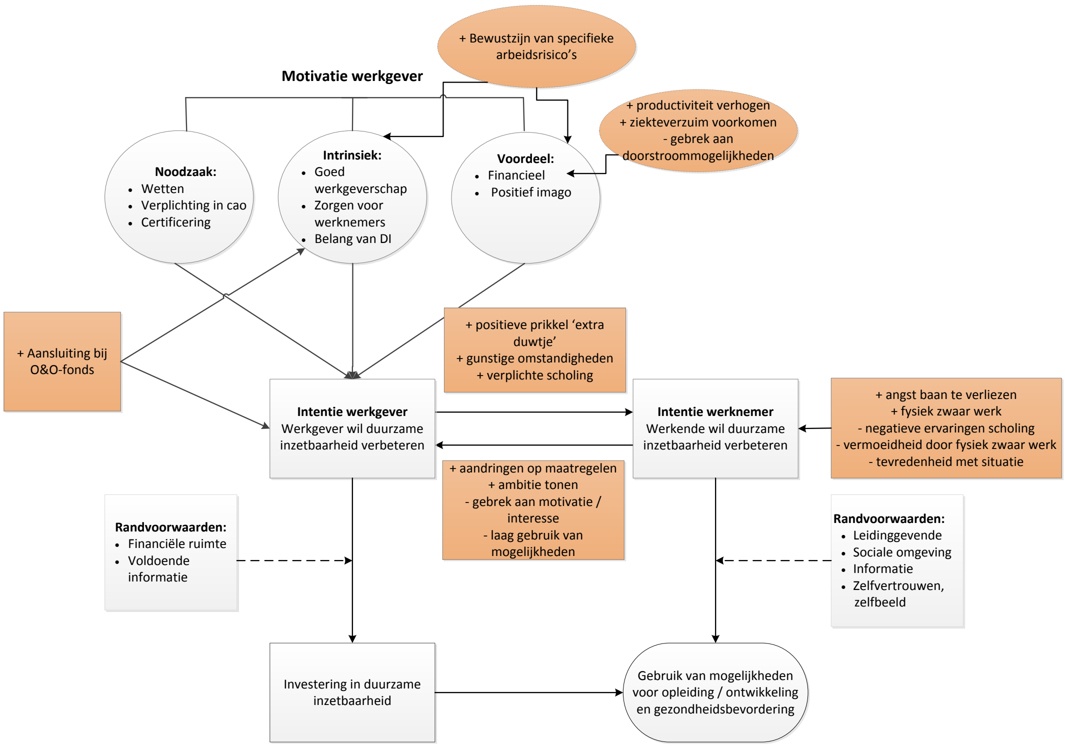
Op basis van de casestudies concluderen we dat de volgende factoren een rol spelen bij investeringen:

- *Voordeel voor de organisatie*. Een voordeel van investeren in opleiding is voor werkgevers vooral dat de kwaliteit van het personeel bijdraagt aan de kwaliteit van het product of de dienstverlening. Men ziet doorgaans vooral een voordeel voor de organisatie als er ook doorgroeimogelijkheden zijn voor werknemers of als de eisen aan werknemers toenemen. Bij investeringen in gezondheid liggen de voordelen vooral op het vlak van het voorkomen van ziekteverzuim en het verhogen van de productiviteit van werknemers.
- *Intrinsieke motivatie*. Zowel bij het investeren in opleidingen als bij het investeren in gezondheid speelt de intrinsieke motivatie, de wens om een goede werkgever te zijn een rol.
- *Een randvoorwaarde* is de *financiële ruimte* van de organisatie om investeringen te doen.
- In het *samenspel tussen werkgever en werknemer*, zien we dat werkgevers ervaren dat maar een klein deel van de laagopgeleide werknemers de motivatie en competenties heeft om een hogere functie te vervullen. Werkgevers zullen vooral investeren in deze (beperkte) groep. Werkgevers benoemen vaak dat laagopgeleide werknemers weinig gemotiveerd zijn voor het volgen van scholing, ze vragen hier niet om en het gebruik van mogelijkheden die er zijn is beperkt. Tegelijkertijd zien we dat er doorgaans sprake is van een algemeen aanbod voor werknemers en het 'extra duwtje' voor werknemers met een lage SES door werkgevers maar weinig wordt gegeven.
- De *rol van het O&O-fonds* zien we in de casestudies beperkt terug. In de schoonmaakbranche is er een duidelijk effect van de gezamenlijke inzet op scholing van werknemers. In andere branches is de rol van een O&O-fonds echter beperkt.

Bij het bevorderen van een gezonde leefstijl van werknemers is het beeld heel anders. Veel werkgevers zien dit niet als hun taak en willen niet te belerend zijn richting het (laagopgeleid) personeel. Werkgevers die wel aandacht besteden aan leefstijl constateren dat het gebruik van de mogelijkheden onder laagopgeleid personeel beperkt is. Dat kan belemmerend werken voor de motivatie van de werkgever om mogelijkheden aan te bieden.

Als we de uitkomsten toevoegen aan het model, komen we tot het volgende schema (figuur 7.2).

Figuur 7.2 Factoren die het investeren in duurzame inzetbaarheid beïnvloeden, voor werknemers met een lage SES
(+ duidt op een stimulerende rol, - op een belemmerende rol)[59]



7.2 Conclusie

Door beperkte motivatie van werknemers met een lage SES en weinig vragen van hun kant aan de werkgever, is de 'sense of urgency' voor de werkgever om te werken aan duurzame inzetbaarheid van deze werknemers laag. Een gebrek aan financiële middelen en het ontbreken van doorstroommogelijkheden binnen de organisatie zijn daarnaast belangrijke beperkende randvoorwaarden.

Er is bij veel geïnterviewde werkgevers wel een zekere bereidheid tot investeringen, maar werkgevers koppelen dit sterk aan de eigen motivatie van de werknemers. Omdat deze laag is, zijn de werkelijke investeringen beperkt.
Werkgevers die initiatieven ontplooien gericht op duurzame inzetbaarheid, constateren dat het gebruik van de mogelijkheden beperkt is. Werkgevers hebben weinig handvatten om dit te verbeteren, en gaan vaak ook niet op zoek, omdat ze weinig knelpunten ervaren in de huidige situatie.

De sterkste prikkels voor de werkgever zijn daarmee, naast de intrinsieke motivatie, de verplichtingen in regelgeving en cao's en de kosten van het ziekteverzuim. Daarom wordt door werkgevers vrijwel altijd ingezet op goede arbeidsomstandigheden. Soms zoeken werkgevers ook naar mogelijkheden om de kans op of de kosten van verzuim te beperken in het sluiten van de arbeidscontracten, bijvoorbeeld door kleinere contracten te bieden. Scholing wordt vooral geboden als het een voordeel heeft voor

[59] Bij 'laag gebruik van mogelijkheden' gaat het erom dat bij werkgevers die maatregelen aanbieden en merken dat er geen gebruik van wordt gemaakt, de motivatie tot het nemen van maatregelen afneemt.

de organisatie of om aan vereisten van buitenaf te voldoen. In de praktijk maakt een beperkte groep werknemers hier gebruik van. O&O-fondsen kunnen de mate waarin investeringen worden gedaan in scholing sterk beïnvloeden.

De aandacht voor leefstijl op de werkvloer is bij zowel werkgevers als werknemers nog in beperkte mate geaccepteerd. Werkgevers willen werknemers niet betuttelen en werknemers maken weinig gebruik van mogelijkheden die worden geboden.

Literatuurlijst

Blatter (red) (2014). Duurzame inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau. Hoofddorp: TNO.

Bos & Majdoubi (2013). Rapportage gezondheidsbevordering op het werk. Amsterdam: GGD Amsterdam.

Busch, Storm & Uiters (2014). Health Impact Assessment Vitaliteitspakket: potentieel kwetsbare groepen. Bilthoven; RIVM.

Douw & Thole (2014). Duurzame inzetbaarheid in de logistieke dienstverlening. Basis & Beleid / Gezond transport.

Fouarge, Schils & De Grip (2011). Prikkels voor postinitiële scholing van laagopgeleiden. 's Hertogenbosch: ECBO

Gielen, van der Neut & Nijman (2011). Vakkrachten in ontwikkeling. Praktische mogelijkheden om lageropgeleiden tot scholing te bewegen. Tilburg: IVA

Hazelzet et al (2011). Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers. Hoofddorp: TNO

Henkens, Van Dalen & Van Solinge (2009). De vervagende wens tussen werk en pensioen: over doorwerkers, doorstarters en herintreders. NIDI Rapport nr. 78. Amsterdam: KNAW press.

Houtman et al (2012). Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek. Hoofddorp: TNO.

Koppes et al. (2012). NEA 2011. Vinger aan de pols van werkend Nederland. Hoofddorp: TNO.

Kösters (2007). Verzorgende beroepen psychisch en fysiek zwaar belastend. Den Haag: CBS.

Panteia (2014). Scholing van uitzendkrachten. Het perspectief van uitzendkrachten zelf. Zoetermeer: Panteia.

Proper, Busch & Pas (2014). Beleid rondom mentale gezondheid in de werksetting. Bilthoven: RIVM.

RWI (2011). We worden er beiden beter van. Investeren in de ontwikkeling van werknemers met een lage en/of verouderde opleiding. Den Haag: RWI.

Sanders, Luijters, van Wijk & Keijzer (2013). Duurzame inzetbaarheid van laagopgeleiden: zeven eisen voor effectief leiderschap.

Schaufeli (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. In: Schouten & Nelissen (2011). Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland. Zaltbommel: Thema.

Van der Aalst & Jansen (2011). Vakkrachten van morgen. Den Haag: RWI.

Van der Klink et al (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde.

Van Echteld, Schellingerhout & De Voogd (2015). Vraag naar Arbeid. Den Haag: SCP.

Van Gaalen, Sanders, Smits & Ybema (2011). Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op kwetsbare groepen. Den Haag: CBS.

Bijlage 1

Bijlage1: Overzicht van correlaties tussen arbeidsomstandigheden in NEA model

	Schaal voor hoge werkdruk (1-4)	Schaal voor moeilijkheids-graad(1-4)	Werk is fysiek belastend (dummy)	Gevaarlijke werkomstandig-heden(dummy)	Overige omgevings-factoren
Schaal voor hoge werkdruk (1-4)	x	0,34***	0,28***	0,11***	0,13***
Schaal voor moeilijkheids-graad(1-4)	0,34***	x	0,08***	0,13***	-0,02
Werk is fysiek belastend (dummy)	0,28***	0,08***	x	0,20***	0,26***
Gevaarlijke werkomstandig-heden(dummy)	0,11***	0,13***	0,20***	x	0,12***
Overige omgevings-factoren	0,13***	-0,02	0,27***	0,12***	x

* p<0,1 ** p<0,05 *** p<0,01